

**KEPEMIMPINAN DI PONDOK
PESANTREN TAANATUTH THALIBIIN
KECAMATAN TUALANG
KABUPATEN SIAK**

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi Persyaratan Memperoleh
Gelar Magister Pada Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



OLEH:

SRI RAHMALINA
NIM: 1005 S2 1074

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
1434 H / 2013**

ABSTRAK

Sri Rahmalina

1005 S2 1074

Judul Tesis : ***Kepemimpinan Di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibiin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak***

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum maksimalnya peran manajemen kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Seorang pimpinan harus mampu menjalankan fungsi-fungsi manajerial seperti merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, dan mengontrol semua aktivitas sekolah.

Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya mulai dari pimpinan hingga sampai kepada bawahan

Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak dan apa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak.

Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui bagaimana kepemimpinan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibiin dan Apa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibiin. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara mendalam, dan pengkajian dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibiin belum dilaksanakan secara maksimal. Maka kesimpulan hasil penelitian ini adalah figur kepemimpinan belum mampu membangkitkan kepercayaan dan loyalitas yang maksimal dari anggota, manajerial skill belum tercermin maksimal dalam membina kerja sama tim baik dengan para pendidik maupun stakeholder, masih belum maksimal dalam mewujudkan kepuasan kerja anggota dilihat dari segi pemberian motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang pangan ataupun tempat tinggal namun aspek pendekatan mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada staf sudah cukup baik.

Dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibiin adalah gaya kepemimpinan yang bersifat situasional, jalinan kerja sama antara pimpinan dan anggota yang masih perlu ditingkatkan keakrabannya, dan life skill dari anggota yang masih perlu ditingkatkan kualitasnya oleh pimpinan.

ملخص

سرى رحمالينا

١٠٠٥ S2١٠٧٤

عنوان الرسالة: القيادة بمعهد إعانة الطالبين منطقة توالانج سيك . هذه الدراسة توضح كيف أن دور القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية. يجب على الزعيم تكون قادرة على أداء وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتعبئة، وتسيطر على كل أنشطة المدرسة. والهدف من ذلك هو خلق مناخ المدرسة التي تدعم الاستفادة المثلى من استخدام الموارد الموجودة في المدرسة وتنفيذ برنامج العمل لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة التي وضعتها. يتم تحديد نجاح ونجاح أداء المنظمة من نوعية مواردها البشرية بدءاً من القيادة إلى المرؤوسين

أما صياغة المشكلة في هذا البحث هو:

١. كيف الإدارة الذي عقد بمعهد إعانة الطالبين منطقة توالانج سيك؟
٢. ما هي العوامل التي تؤثر على القيادة بمعهد إعانة الطالبين منطقة توالانج سيك؟

للإجابة على سؤال البحث على الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة هو الأسلوب النوعي وصفي. الهدف من هذا البحث هو الرئيسي، نائب مدير المدرسة، والمعلم. أساليب جمع البيانات باستخدام المقابلات والاستبيانات، والمراقبة، والتقييم.

نتائج هذه الدراسة تشير إلى أنه لم يتم قيادة بمعهد إعانة الطالبين منطقة توالانج سيك تنفذ على أكمل وجه. وينعكس ذلك من خلال أرقام والقيادة الذين لم يكن قادراً على إلهام الثقة والولاء أن معظم الأعضاء، لم تنعكس المهارات الإدارية في بناء فريق عمل جيدة مع المربين وأصحاب المصلحة لدعم التقدم المحرز في المدرسة، لم يصل إلى هذا المنصب عضو الارتياح من حيث تحقيق، والدافع الترفيهي والغذاء والصحة والملابس والمأوى. لكن جوانب نهج التواصل القيم المؤسسة للموظفين هو جيد جداً.

أما العوامل التي تؤثر في إدارة القيادة بمعهد إعانة الطالبين منطقة توالانج سيك ويرجع ذلك إلى أساليب القيادة المطبقة تميل إلى أن تكون التوجيه (التوجيه) ليست على غرار متصلة القيادة الديمقراطية أو الاستبدادية.

ABSTRACT

Sri Rahmalina
1005 S2 1074

The title of the thesis: **The Leadership at Islamic Boarding School I'aanatuth Thalibin Tualang District Siak Regency**

Furthermore, this research is talking about how role of the leadership in the process to get the goal of the organization. A leader should be run the functions of the managerial such as planning, organizing, actuating, and controlling all of the school activities. The purpose is to create the school atmosphere which is support the optimalize utilization of resource that exist at the school and do planning to reach the vision and mission that is specified by the school itself. The formulation of the problem in this reseach are how is the management of the leadership at Islamic boardimg school? And what are the factors that influence the management of leadership.

The efficacy and the successful of the duty of organization are determined by the quality of the human resources starting from the leader until the subordinate.

The purpose of this research is to describe how the leadership is done at Islamic Boarding school I'aanatuth Thalibin is, What is the factors that influence of leadership at Islamic Boarding school I'aanatuth Thalibin. The method that is used in this research is descriptive qualitative. Subject in this research are principle, vice principle, and teacher. In collecting the data, the writer used circumstantial observation, interview, questionnaire, and documentation study.

The result of this research shown that the leadership at Islamic Boarding School I'aanatuth Thalibin haven't finished yet in done. It can be seen from the figure of the leadership that is not able yet to awakening the trust and loyalty maximal of the member, Managerial skill not yet maximal in making a good teamwork either with the educator or stakeholder that support the progress of the school, the leader hasn't maximal yet in realizing the satisfaction of the member that seen from giving the motivation, recreation, healthy, food and clothing or the residence, but in delivering the institutions value to staff already good enough.

The factors that influence is caused by the ways of leadership that applied situasional, the teamwork between the leader and the subordinate that should be improved its friendly, and life skill from the member that should be improved by the leader.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur *Alhamdulillah* penulis panjatkan kepada Allah SWT atas hidayah iman , ilmu dan ilham serta anugrah kesehatan, sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik meskipun membutuhkan waktu yang cukup panjang. Shalawat serta salam selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai suri tauladan umat serta pembawa panji-panji kebenaran dan pembaharuan bagi kehidupan umat manusia.

Penyelesaian penulisan tesis dengan judul “*Kepemimpinan di Pondok Pesantren Iʿaanatuth Thalibin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak*” ini tidak terlepas dari keterlibatan banyak pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi selama proses penelitian dan penulisan.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis mengakui banyak menemui kesulitan dan hambatan terutama pengumpulan literatur bahan dan pengolahan data. Namun, berkat bimbingan, dorongan, masukan yang diberikan pembimbing dan serta support dari orang-orang terkasih, *Alhamdulillah*, karya ilmiah ini dapat selesai.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dan bekerjasama dalam penulisan dan penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula perkenalkan penulis menyampaikan secara khusus ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. DR. H. M. Nazir, MA sebagai Rektor UIN Sultan Syarif Kasim Riau, yang telah mengizinkan penulis mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau
2. Prof. DR. H. Mahdini, MA selaku Direktur Program Pascasarjana dan DR. Zamsiswaya, M. Ag. Selaku Ketua Jurusan Pendidikan Islam (PI) Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Dr. Hidayat Syah, MA dan Dr. Zamsiswaya, M.Ag selaku pembimbing tesis penulis. Terima kasih atas bimbingan, pengarahan dan pencerahan yang diberikan sehingga penulisan tesis ini bisa selesai.
4. Seluruh Dosen Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah membimbing, mendidik dan mewariskan ilmunya kepada penulis, semoga ilmu yang telah diberikan dapat menjadi amal ibadah dan pahala di sisi Allah SWT.
5. Pimpinan dan staf Perpustakaan Universitas dan Perpustakaan Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan fasilitas kepada penulis dalam pencarian literatur yang diperlukan.
6. Drs. H. Abdurrahman.Hn, Hj, Siti Hawa, Ibu mertua Hj.Maryam yang selalu hadir mengiringi langkah penulis dalam berjuang,.
7. Suami terkasih Drs.Sarkawi yang telah memberikan dorongan serta do'a yang tulus sampai selesainya studi dan penyusunan tesis penulis, orang

tua tercinta, Adik-adikku dr. Tuti Erdalina dan Arbi yasin, MA, Dewi Fitriyanti, SE dan M. Abduh, S.Ag, dr. M.Fadly dan drg. Vivi, Sabti Muliana, S.S dan Thoriqurrahman, Amd, dr. M. Syarif Hidayat, kak Baya dan bang Udin, Noor dan Pit, Eni, Amd dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan dorongan, do'a kepada penulis.

8. Teman-teman seperjuangan di Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau terutama Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI).
9. Terakhir, semua pihak yang telah membantu penulisan dan penyelesaian tesis ini yang tidak bisa di sebutkan satu persatu.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini jauh dari kesempurnaan, baik isi, bahasa, teknik penulisan, ketelitian, kerapian dan metodologi. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun perlu kiranya di berikan demi perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

Terakhir, hanya kepada Allahlah semua dikembalikan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat. *Amin*.

Pekanbaru, 17 Desember 2012

Penulis

DAFTAR ISI

PENGESAHAN TIM MUNAQSAH

PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN KETUA PRODI

NOTA DINAS PEMBIMBING

TRANSLITERASI

KATA PENGANTAR..... i

DAFTAR ISI..... iv

DAFTAR TABEL vi

DAFTAR GAMBAR vii

ABSTRAK BAHASA INDONESIA viii

ABSTRAK BAHASA ARAB ix

ABSTRAK BAHASA INGGRIS x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang..... 1

B. Fokus Penelitian..... 10

C. Tujuan Penelitian 10

D. Kegunaan Penelitian 11

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kerangka Teoretis

1. Pengertian Manajemen..... 13

2. Pengertian Kepemimpinan..... 15

3. Ciri-ciri Kepemimpinan Pendidikan 20

4. Gaya Kepemimpinan 24

5. Tipologi Kepemimpinan 38

6. Fungsi Kepemimpinan 44

7. Pondok Pesantren..... 65

B. Kajian Penelitian Terdahulu 68

C. Konsep Operasional..... 71

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	72
B. Lokasi Penelitian	77
C. Teknik Pengumpulan Data	77
D. Instrumen Penelitian	82
E. Informan (Sumber Data)	82
F. Teknik Analisa Data	83
G. Triangulasi Data	84

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian	
1. Sejarah Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin	87
2. Visi, Misi, dan Target Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin	89
3. Keadaan Guru dan Peserta didik	93
4. Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren	96
5. Struktur Organisasi Pondok Pesantren	97
B. Temuan Khusus Penelitian	
1. Kepemimpinan di Pondok Pesantren	100
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan di Pondok Pesantren ...	121
C. Pembahasan	124

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	128
B. Saran-saran	129

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL IV.1 DATA GURU DAN TATA USAHA	94
TABEL IV.2 KEADAAN SISWA MTS.....	95

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, bagaimanapun tidak dapat dilepaskan dari membicarakan pendidikan karena pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan yang berperan meningkatkan kualitas sumber daya manusia membawa dampak terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga membawa perubahan hampir disemua aspek kehidupan manusia.

Dewasa ini berbagai permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia salah satunya hanya dapat diatasi dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan berperan menentukan model manusia yang akan dihasilkannya. Pendidikan juga memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa dan merupakan wahana dalam membangun watak bangsa (*Nation Character Building*). Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat.

Persaingan dalam dunia global menuntut manusia mampu berperan dalam menjalani era globalisasi tersebut. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas

sumber daya manusia itu sendiri. Harus diakui bahwa tingkat “pendidikan” dapat menjadi ukuran tingkat kemampuan berfikir seseorang.

Secara terminologi, kata pendidikan berarti perubahan seseorang kepada yang lebih dewasa dengan melalui proses tertentu. Secara lebih luas pendidikan mengandung makna pengembangan pribadi seseorang dalam segala aspeknya.¹

Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara".

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah rendahnya mutu lulusan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Lembaga pendidikan formal keagamaan (sekolah-sekolah agama) yang berfungsi menyiapkan anak didiknya menjadi anggota masyarakat yang baik dengan dibekali pengetahuan keagamaan, terasa sukar mengikuti perubahan sosial. Hal ini menimbulkan kekecewaan dan sekaligus kegelisahan bagi masyarakat ramai.

¹ Ahmad Tafsir, *Ilmu pendidikan dalam Perspektif Islam*: cet. ke-2, (Bandung : Penerbit Rosda Karya, , tt), hal. 26

Sehubungan dengan hal tersebut, banyak masukan maupun kritikan tajam yang senantiasa ditujukan kepada sekolah-sekolah agama, karena masyarakat sangat mendambakan pengelolaan yang sebaik-baiknya dilakukan oleh sekolah-sekolah agama sebagai lembaga pendidikan formal dan menjadi tempat resmi bagi anak-anak mereka dalam menimba ilmu pengetahuan agama.

Terdapat beberapa hal yang perlu ditanggapi dari konsep pendidikan menurut undang-undang tersebut. **Pertama**, pendidikan adalah suatu usaha sadar yang terencana, hal ini berarti proses pendidikan di sekolah bukanlah proses yang dilaksanakan asal-asalan dan untung-untungan, akan tetapi proses yang bertujuan sehingga segala sesuatu yang dilakukan guru dan siswa diarahkan pada pencapaian tujuan. **Kedua**, proses pendidikan yang terencana diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran. Hal ini berarti pendidikan tidak boleh mengesampingkan proses dan hasil belajar. Dengan demikian, dalam pendidikan antara proses dan hasil harus berjalan secara seimbang. **Ketiga**, suasana belajar dan pembelajaran diarahkan agar peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya, ini berarti proses pendidikan harus berorientasi kepada siswa (*student active learning*). **Keempat**, akhir dari proses pendidikan adalah kemampuan siswa memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, membentuk kepribadian, memiliki kecerdasan, berakhlak mulia, serta memiliki keterampilan yang diperlukan untuk dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Hal ini berarti

proses pendidikan berujung kepada pembentukan sikap, pengembangan kecerdasan atau intelektual, serta pengembangan ketrampilan siswa. Ketiga aspek inilah (sikap, kecerdasan, dan ketrampilan) arah dan tujuan pendidikan yang harus diupayakan.

Sesuai dengan program pembelajaran di sekolah-sekolah agama termasuk pondok pesantren yaitu mengelola peserta didik mengikuti program yang telah ditetapkan, maka idealnya, setiap peserta didik yang telah menamatkan pendidikannya di sekolah-sekolah agama, telah siap berperan di tengah-tengah masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya menjadi tanggungjawab pemerintah pusat, melainkan juga pemerintah provinsi, kabupaten/kota, pihak sekolah dan masyarakat atau *stakeholders* pendidikan.

Akan tetapi kenyataannya tidak demikian lulusan sekolah agama malah menimbulkan permasalahan antara lain : Pertama; sebagian instansi dan perusahaan-perusahaan besar tertentu masih meragukan kemampuan dari lulusan sekolah agama untuk diterima sebagai tenaga kerja, yang kedua masyarakat beranggapan lulusan-lulusan sekolah agama hanya menguasai ilmu-ilmu agama semata (sholat, berdo'a dan lain-lain). Padahal layaknya, pendidikan merupakan “proses dimana seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan bentuk-bentuk tingkah laku lainnya dalam masyarakat

dimana ia hidup.”² Dengan demikian, pendidikan dapat dinyatakan sebagai suatu sistem dengan komponen yang saling berhubungan dan sangat saling mempengaruhi terhadap perkembangan fisik, mental, emosional, moral, serta keimanan dan ketakwaan manusia.

Hal ini menunjukkan bahwa lembaga madrasah sudah mendapat perhatian dan bahkan tumpuan harapan masyarakat agar dapat menghantarkan keberhasilan bagi putra putri mereka kelak setelah menamatkan program sekolah agama yang diikutinya. Untuk membenahi permasalahan sekolah tersebut maka dibutuhkan figur seorang pemimpin.

Kegiatan menggerakkan orang lain adalah kepemimpinan (leadership) merupakan salah satu aspek yang penting dalam manajemen pendidikan. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri. Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik.

Tugas pemimpin akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses di mana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

² Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: PT.Remaja Rosda karya), 2009, Cet.ke-4, hal.6

Keberhasilan Kepala Madrasah dalam memimpin organisasi sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah orang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan bisa dikatakan keberhasilan suatu madrasah dalam mencapai misinya adalah merupakan keberhasilan kepala madrasah. Untuk itu keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, mampu memahami tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu, pemimpin harus menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tidak berlebihan jika dikatakan tidak suksesnya pencapaian tujuan pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisensi dan efektifitas penampilan seorang pemimpin. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan iklim sekolah yang mendukung optimalisasi pendayagunaan sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan program kerja secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Pondok pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan merupakan bagian dari bentuk sekolah formal. Pondok pesantren mewujudkan proses pendidikan sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat (1) yaitu :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, keribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.³

Oleh sebab itu karena pendidikan selalu mengupayakan proses perubahan sumber daya manusia kepada yang lebih baik, maka untuk itu pemerintah telah melakukan upaya penyempurnaan sistem pendidikan. Upaya tersebut antara lain dengan dikeluarkan Undang-undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 tentang otonomi daerah, serta diikuti oleh Undang-undang No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional yang secara langsung berpengaruh pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka figur kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya pendidikan sangat memegang peranan untuk mewujudkan harapan masyarakat dalam pengelolaan sebuah lembaga pendidikan. Sehubungan dengan contoh lembaga pendidikan yang

³Bidang Mapendais Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Riau, *Kumpulan Regulasi Pendidikan Republik Indonesia*, 2009, hal.2

sistem pendidikannya terorganisir maka penelitian ini memilih kepada lembaga pendidikan yang bernama pondok pesantren.

Pondok Pesantren merupakan suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran Agama Islam didukung asrama sebagai tempat tinggal santri yang permanen yang pada awal rintisan pesantren bukan hanya menekankan misi pendidikan, melainkan juga dakwah. Sehubungan dengan peran pondok pesantren sebagai *agen of change* pada perubahan sosial, dituntut untuk mampu membawa perubahan yang berarti bagi posisi umat Islam, baik pada dataran intelektual maupun dataran yang bersifat praktis dalam bentuk solusi-solusi bagi problematika umat.⁴

Harapan ini menjadi suatu keniscayaan terutama ketika dikaitkan dengan mutu pendidikan. Pembahasan mutu pendidikan tetap akan terfokuskan pada input-proses-output. Input terkait dengan masyarakat sebagai “pemasok” sedangkan output terkait dengan masyarakat sebagai pengguna. Adapun proses terkait dengan guru sebagai pembimbing.

Hubungan yang sangat erat antara peran kepemimpinan dengan optimalisasi pelaksanaan program sekolah sehingga meningkatkan mutu sekolah menjadi bahan kajian penulis untuk memilih Pondok Pesantren Iʿaanatuth Thalibiin sebagai obyek penelitian.

⁴ Moh. Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetik*, IRCISoD, Yogyakarta: 2004, hal.27

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak, diperoleh gambaran bahwa perkembangan Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin belum menampakkan adanya kemajuan yang signifikan bagi pondok pesantren khususnya dan dirasakan masyarakat Tualang pada umumnya. Hal tersebut dibuktikan salah satunya oleh penurunan jumlah peserta didik dari tahun ke tahun.

Penurunan minat dan motivasi masuk pesantren bisa dilihat dari jumlah peserta didik yang masuk ke pesantren dari tahun ke tahun. Awalnya ada peningkatan sedangkan data lima tahun terakhir menurun. Tahun ajaran 2006/2007 jumlah santri 151 orang. Namun tahun ajaran berikutnya makin berkurang menjadi 104 orang, hingga di tahun 2010/2011 menjadi hanya 85 orang santri di Mts.

Demikian pula dengan keadaan masyarakat yang berdomisili di sekitar pesantren, juga kurang terjalin kebersamaan dengan pondok pesantren, untuk mendukung keberadaan pondok pesantren padahal letak pondok pesantren ini cukup strategis karena berada di tengah kecamatan Tualang Perawang.

Keadaan Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin bila ditinjau dari sarana prasarana yang ada pada prinsipnya cukup memadai. Pondok pesantren ini telah memiliki guru yang berpendidikan S1, pesantren juga memiliki gedung yang permanen, areal tanah yang cukup luas, beberapa set komputer, kantin,

asrama, sarana olah raga, sarana untuk ketrampilan. Dan ada bangunan mesjid yang masih terkendala pembangunannya. Bahkan Pondok pesantren tersebut juga terletak ditengah kota Perawang. Sehingga mudah untuk ditempuh oleh orang-orang yang ingin berkunjung ke pondok pesantren tersebut.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan di Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibiin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak, terlihat bahwa kepemimpinan pondok pesantren tersebut belum berjalan secara maksimal sehingga pengelolaannya belum menampakkan hasil yang membawa kemajuan yang signifikan bagi pondok pesantren khususnya dan dirasakan masyarakat Tualang pada umumnya.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang **Kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibiin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak.**"

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka fokus masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana pelaksanaan "**Kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibiin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak.**"

Dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibiin?
2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibiin?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui bagaimana kepemimpinan di Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak.
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan di Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak.

D. Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka diharapkan penelitian ini memiliki kegunaan yang positif, baik secara *ilmiah* maupun secara *praktis*.

1. Secara Teoritis
 - a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran yang memperkaya teori, literatur, dan *khazanah* keilmuan dalam pengembangan ilmu pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan “Kepemimpinan di Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin Kecamatan Tualang Kabupaten Siak.
 - b. Untuk memberikan manfaat dalam mengembangkan dan memperkaya bahan literatur pada program Pascasarjana, khususnya pada program studi Pendidikan Islam (Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam).
2. Secara praktis
 - a. Untuk memberikan gambaran pentingnya penerapan kepemimpinan yang efektif di Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin.

- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen sekolah, dapat menjadi rujukan bagi para pendidik dalam meningkatkan kompetensi diri, dan bagi seluruh komponen pendidikan dalam melaksanakan tugasnya, khususnya di lingkungan Pondok Pesantren Iʿaanatuth Thalibiin.
- c. Sebagai masukan bagi pimpinan pondok pesantren Iʿaanatuth Thalibin dan Kepala sekolah dalam memperbaiki manajemen di pondok pesantren Iʿaanatuth Thalibin.
- d. Bagi peneliti, hasil penelitian ini untuk menambah wawasan bagi pengembangan *khazanah* keilmuan terhadap temuan-temuan yang terjadi selama berlangsungnya penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kerangka Teoretis

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen dilihat dari segi bahasa menurut Muchtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi apabila dilihat dari arti secara etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.¹

Menurut Istilah para ahli memberikan pengertian manajemen, dengan formulasi yang berbeda-beda, antara lain :

H. Malayu S.P. Hasibuan menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²

Manajemen menurut Mary Parker Foller adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. *Management is the art of getting things done through people.*³

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.⁴

¹ Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: PT.Bhatara Karya Aksa), 1986, hal.6.

² H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2001), hal.2.

³ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Kencana, 2005), hal.5

Manajemen menurut Manulang yang dikutip oleh Ratminto dan Atik adalah sebagai :

“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”⁵

Menurut Tilaar manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar dengan berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.⁶

Ibrahim Bafadal menyatakan bahwa “manajemen merupakan proses pendayagunaan semua sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”⁷

Pendapat lain mengatakan manajemen dapat didefinisikan sebagai proses yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian karena apa yang direncanakan harus dilaksanakan dalam pelaksanaan paling tidak ada kegiatan untuk menyesuaikan rencana dengan struktur organisasi dan gaya

⁴ H. Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2009), hal.4

⁵ Ratminto dan Atik septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010), cet.VIII, hal. 1

⁶ H.A.R.Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1994), hal. 24.

⁷ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal.1

kepemimpinan, dan selanjutnya apa yang dilaksanakan perlu dikendalikan untuk menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan rencana.⁸

Dengan demikian pengertian manajemen mengandung makna bahwa segala sesuatu yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu , sangat tergantung pada jenis organisasi yang melaksanakannya.

Setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seperti pondok pesantren akan sangat memerlukan manajemen untuk mengelola kerjasama yang terjadi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Oleh karena itu agar sebuah organisasi pendidikan bisa eksis ditengah perubahan zaman harus memiliki kemampuan mengubah diri secara cepat seiring dengan berbagai harapan dari stakeholder dan membenahi manajemen sekolah dengan cepat dan terarah.

2. Pengertian Kepemimpinan

a) Hakikat kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Secara konseptual, kepemimpinan mempunyai arti yang bervariasi tergantung orang yang mendefinisikan. Kepemimpinan adalah

⁸Mutiara S.Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2004), hal. 13.

proses menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.⁹

Menurut Hamalik kepemimpinan adalah suatu proses orang-orang lain atau kelompok agar mereka berbuat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁰ Proses mempengaruhi oleh pimpinan kepada bawahan dapat dipahami bahwa seorang pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi bawahannya untuk melakukan dan bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi.

Definisi lain menurut G.R.Terry yang dikutip oleh Winardi mengemukakan bahwa “*Leadership is the relationship in which one person, or the leader influences desires.*” Definisi ini lebih menekankan bahwa aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan. Menurut Teori *Task and Relationship Behaviour* digambarkan bahwa kepemimpinan disesuaikan dengan mengetahui lebih dahulu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) pada bawahan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka masing-masing.¹¹

Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin adalah hubungan satu arah, ada interaksi antara kedua belah pihak (*interaction*). Seorang pemimpin harus menciptakan komunikasi yang efektif.

⁹ Djaswidi Al Hamdani, *Pengembangan Kepemimpinan Transformasional pada lembaga Pendidikan Islam*, (Bandung: Nuansa Aulia, 2005), hal. 93.

¹⁰ Oemar Hamalik, *Administrasi dan Supervisi, Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), hal. 107

¹¹ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 56.

Efektifitas komunikasi antar pribadi selalu didukung oleh sikap keterbukaan, adanya empati, adanya dukungan terhadap isi pembicaraan, kepositifan yang artinya mampu berperasaan positif kepada orang lain dan tumbuhkan rasa kesamaan artinya munculkan suasana kesamaan.¹² Dengan demikian kepemimpinan membawa pengaruh yang besar terhadap bawahannya bila pesan yang disampaikan mampu menumbuhkan semangat bagi bawahannya untuk melakukan tindakan yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Menurut James. A.f. Stoner (1994) yang dikutip oleh Husein Umar kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.¹³

Dari beberapa definisi tentang pemimpin mengandung indikasi bahwa serangkaian tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang pemimpin, adalah :

1. Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan
2. Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain
3. Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain
4. Seorang pemimpin adalah seorang besar yang dikagumi, mempesona dan dibanggakan.

¹²Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), Cet. Kedelapan, hal. 26.

¹³ *Ibid*, hal. 31.

5. Seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok
6. Seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan dan jiwa kepemimpinan ini membawa pengaruh terhadap yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Dale Timpe , ada lima landasan kepemimpinan yang kokoh yakni :

- a) Cara berkomunikasi
- b) Pemberian motivasi
- c) Kemampuan memimpin
- d) Pengambilan keputusan
- e) Kekuasaan yang positif.¹⁴

Dan sarana yang harus dimiliki oleh pimpinan sebagai berikut :

- a) Kewenangan formal
- b) Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah
- c) Ganjaran dan hukuman untuk karyawan dan bawahannya.
- d) Komunikasi dengan bawahannya.
- e) Perintah untuk bawahannya.¹⁵

¹⁴ *Ibid*, hal. 31.

¹⁵ *Ibid*, hal. 32.

Jadi kepemimpinan pendidikan bisa didefinisikan dengan suatu proses mempengaruhi, mengkoordinasikan, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan.

b) Ketrampilan Kepemimpinan

Davis berpendapat yang dikutip oleh Engkoswara bahwa ada tiga ketrampilan kepemimpinan yaitu :

1. *Technical Skills*, seorang pemimpin harus mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya, misalnya pemimpin pendidikan perlu menguasai cara-cara menyusun renstra, membuat silabus menguasai PBM, teknik penilaian dan sebagainya.
2. *Human Skills*, kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain, dengan mengembangkan sikap respek dan saling menghargai satu sama lain.
3. *Conceptual skills*, kemampuan memberikan solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas.¹⁶

Sementara itu untuk menjadi seorang pemimpin dituntut untuk menjadi pemimpin yang efektif . Pemimpin yang efektif menurut Syaiful sagala adalah pemimpin yang anggotaya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka

¹⁶Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal.178.

terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkannya.¹⁷

Pengertian kepemimpinan meliputi : (1) Perilaku mengarahkan aktivitas; (2) aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota; (3) proses komunikasi dengan mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik; (4) interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan; (5) melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja; (6) aktivitas organisasi meningkatkan prestasi dan sebagainya.¹⁸

Dengan demikian faktor kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen. Memahami dan mengenal berbagai aspek manajemen pendidikan merupakan salah satu kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena seorang pemimpin di samping tugas pokoknya mengatur atau memimpin, ia juga berfungsi sebagai manajer pendidikan. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok, dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

3. Ciri-ciri Kepemimpinan Pendidikan

Pemimpin yang memiliki ciri kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kualitas diri yang baik tercermin dari sifat-sifat atau watak. Biasanya

¹⁷Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal.143 .

¹⁸ *Ibid*, hal.144.

watak yang diharapkan anggota terhadap pemimpinnya adalah cerdas, bijak, semangat, tanggung jawab, dan dapat dipercaya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Covey (2005) bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.¹⁹

Dengan demikian faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Mampu atau tidak mempengaruhi anggotanya dengan karakter yang dimilikinya.

Davis mengatakan ada empat sifat utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin yaitu : (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, (4) sikap-sikap hubungan manusiawi.²⁰

Peter dan Austin dalam Sallis mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan yang diberi tema *Excellence In School Leadership* menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut :

- a. Visi dan simbol, kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar, dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. *Management by walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi setiap institusi.

¹⁹ Muhaimin, Suti`ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2008), hal.29.

²⁰ Engkoswara, *Op.Cit.*, hal. 179.

- c. *For the Kids*, (untuk anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan dekat pada pelanggan.
- d. Pengalaman dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mampu mendorong inovasi diantara staffnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi.
- e. Menciptakan rasa “kekeluargaan”. Pemimpin perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas diantara siswa, orang tua, guru dan staf organisasi.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan yang kuat, intensitas, dan antusiasme.²¹

Bertitik tolak dari kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap anggotanya, dalam sifat ia memiliki pribadi yang unggul, yang membawa orang lain pada situasi tertentu. Signifikasi kepemimpinan tersebut hendaklah terwujud dalam pribadi seorang pemimpin. Komitmen terhadap mutu pendidikan merupakan hal yang sangat esensial untuk terus dipertahankan.

Kasali mengemukakan pendapat yang dikutip oleh Muhaimin dkk bahwa bahwa agar seorang kepala sekolah/madrasah agar mampu menjadi pemimpin yang memiliki daya tarik luar biasa sebagai berikut, unsur pertama : memiliki visi yang baik, terbuka dan menerima hal baru selama tidak bertentangan

²¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*, Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2008), hal.170-171.

dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman itu memperkaya perspektif cara pandangnya terhadap sesuatu, unsur kedua : keberanian, yakni karena didorong rasa cinta kepada pekerjaannya maka kepala sekolah memiliki keberanian tinggi dengan kemampuan untuk rela berkorban dan mengambil inisiatif untuk mencari terobosan-terobosan baru yang kadang beresiko, sehingga akan mampu memberi motivasi kepada pengikutnya dan arah yang jelas, unsur ketiga : kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis, bermakna kepala sekolah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana yang fakta, unsur keempat : menjadi pemimpin yang tidak hanya sekedar legalitas artinya memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia. Bekerja dengan mendasarkan diri pada nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, menanamkannya dan menghukumnya bagi mereka yang melanggar nilai-nilai tersebut.²²

Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah manajemen yang sentralistis diganti dengan sistem manajemen desentralisasi melalui Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Hal ini menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinan. Artinya, dalam situasi yang tidak menentu, penuh dengan perubahan dan ketidakpastian diperlukan manajerial yang baik dan kemampuan memimpin yang baik pula.

²² Muhaimin dkk, *Op.Cit*, hal.31-32.

Keahlian manajerial dengan kepemimpinan merupakan dua peran yang berbeda. Seorang manajer yang baik adalah seorang yang mampu menangani kompleksitas organisasi, dia adalah perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara *reliable* dan *valid*. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi *katalisator* yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf.²³

4. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan kunci keberhasilan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut gaya (*style*) kepemimpinan. Artinya cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggotanya.

Hersey dan Blanchard (1986) berpendapat yang dikutip oleh Wahyudi bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan “kematangan” bawahan.²⁴ Kematangan yang dimaksud bukan dilihat dari segi usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, serta berpengalaman dalam tugas.

²³Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008), hal. 75.

²⁴*Ibid.*, hal.123

Terdapat tiga gaya kepemimpinan menurut Aan Komariah dan Cepi Triatna yang dipandang *representative* dengan tuntutan desentralisasi, yaitu, kepemimpinan *transaksional*, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan *visioner*.

- 1) Kepemimpinan *transaksional* adalah lebih difokuskan pada penekanan tugas yang diemban bawahannya. Pemimpin yang mendesign pekerjaan beserta mekanismenya, dan anggota yang melaksanakannya. Dalam hal ini pemimpin banyak berperan sebagai manajer. Pola hubungan yang dikembangkan adalah berdasarkan suatu system timbal balik (transaksi) yang sangat membutuhkan.
- 2) Kepemimpinan *transformasional* yaitu menurut Engkoswara dan Aan Komariah berkaitan erat dengan berkembangnya zaman yang harus ditransformasikan secara komprehensif dan intensif pada bawahan.²⁵ Kepemimpinan *transformasional* diarahkan kepada menumbuhkan kesadaran pemimpin agar berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia dan kinerja serta pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Istilah transformasi adalah “*How the resources are transformed into one another*” artinya Seorang pemimpin itu hendaklah mampu menjadikan orang yang dipimpin sebagai seorang pemimpin.²⁶

²⁵Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.Cit.*, hal.192.

²⁶*Ibid.*, hal.196.

Seorang pemimpin *transformatif* memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan dengan para stafnya agar memiliki dan berkomitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk mewujudkan visi organisasi. Mampu mendiagnosis dan mencari solusi terhadap masalah yang ada.

Engkoswara mengutip pendapat Bass dan Avolio (1994) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang artinya²⁷:

- a. “I” pertama adalah *idealized influence* (Kharisma), yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang yang dipimpinnya. Idealized influence mengandung makna saling berisiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan para staf atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral secara etis.
- b. “I” kedua adalah *inspirational Motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf dan menjadi motivator.

²⁷ *Ibid.*, hal. 194.

- c. “I” ketiga adalah *Intellectual Stimulation* yaitu pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan dengan menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Intelektual yang selalu berkembang dan mampu diterjemahkan kedalam bentuk kinerja produktif.
 - d. “I” keempat *Individualized Consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan para staf.
- 3) Kepemimpinan *Visioner* yaitu kepemimpinan yang mengawali dirinya dengan siap untuk menerima perubahan. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan,²⁸ menjadi agen perubahan yang unggul dan penentu arah organisasi.

Langkah-langkah *Visionary leadership* sebagai berikut:

- a) Penciptaan visi: yang diciptakan dari hasil kreativitas pemimpin sebagai refelksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau *elaborasi* pemikiran mendalam dengan pengikut / personal lain berupa ide-ide

²⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Menjadi Sekolah Berstandar Nasional dan Internasional*, (Yogyakarta: Harmoni, 2011), hal.271.

ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

- b) Perumusan Visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.
- c) *Transformasi* Visi yakni membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya shared vision pada stakeholders, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*.
- d) Implementasi visi yaitu merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi berperan menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.²⁹

Secara langsung maupun tidak langsung, gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan atau pegawai. Dengan demikian gaya kepemimpinan di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan,

²⁹ Engkoswara., *Op.Cit.*, hal. 196.

dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional.

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk pengkomunikasian visi dan nilai-nilai organisasi terhadap anggota, staf, dan konsumen pendidikan dalam wujud pengalaman pelayanan yang harus mereka berikan. Beberapa Gaya kepemimpinan dari pendapat ahli yang lain adalah:

1. Teori Gaya Kepemimpinan Klasik

Teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat dua unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*), dan kendali bebas (*delegating*)

a. Mengarahkan (*Directing*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan yang lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini para manajer memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intens berhubungan sosial dan komunikasi dengan bawahannya.

Pertama pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

b. Melatih (*Coaching*)

Pada kondisi anggota menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, pimpinan juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab anggotanya. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

c. Partisipasi (*Participation*)

Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab.³⁰ Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan para karyawan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas.

d. Mendelegasikan (*Delegating*)

³⁰ Miftah Toha, *Op.Cit.*, hal 72.

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “*delegasi*”. Dengan gaya *delegasi* ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah, cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi.

Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi yang berbeda. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi. Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi.

2. *Gaya Kepemimpinan Situasional*

Pendekatan situasional berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap, dan

persepsi.³¹ Artinya efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi.

Gaya kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang sangat cocok untuk diterapkan saat ini. Sedangkan untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini masih pengarahannya, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pimpinan atau pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas.

Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan. Sedangkan gaya delegasi adalah gaya yang cocok diterapkan pada bawahan yang memiliki kemauan juga kemampuan dalam bekerja. Dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, maka bawahan atau pegawai merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat. Harsey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan

³¹ Wahyudi, *Op.Cit.*, hal.125.

tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pimpinannya.

3. Kontinum

Gaya kepemimpinan kontinum dipelopori oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli menggambarkan gagasannya bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem, pertama bidang pengaruh pimpinan kedua bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Model Kepemimpinan Kontinum (*Otokratis-Demokratis*) yaitu pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis.

Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas. Perilaku

demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan.

Dari beberapa pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa para pemimpin disebuah lembaga pendidikan seyogyanya berupaya mengarahkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya ke dalam era baru searah dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu perlu pemahaman, pengertian, dan pengetahuan dari sang pemimpin akan dinamika dan perubahan organisasi yang dipimpinnya.

Sekolah yang fungsional dan efektif akan dapat tercipta bila hal-hal yang bersifat aktual dalam organisasi pendidikan selalu dimunculkan oleh pimpinan atau atas usulan dari anggota, baik dalam hal pemilihan metode pembelajaran, efektifitas pembiayaan, pemanfaatan dan penggunaan teknologi pengajaran yang baru, materi pembelajaran yang bermutu tinggi, kemampuan menciptakan serta menawarkan lulusan yang bermutu, sehingga harapan konsumen pendidikan dapat dicapai. Dengan demikian untuk mewujudkan perubahan organisasi dalam manajemen mutu terpadu, maka suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada efektifitas kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian mutu lulusan dan pelayanan terbaik bagi pelanggan (konsumen pendidikan).

Proses kepemimpinan pendidikan di sekolah berlangsung melalui hubungan interpersonal antara kepala sekolah dengan seluruh personel yang

berlangsung di sekolah. Hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menstimulus dan secara persuasif memberikan arahan, bimbingan, dan kontrol terhadap kinerja anggotanya agar pelaksanaan setiap tugas pada tiap-tiap bidang sesuai dengan instruksi dan arahan kepala sekolah sehingga tujuan pendidikan yang diinginkan dapat terimplementasi.

Ditegaskan oleh Sallis bahwa kepemimpinan merupakan salah satu pilar yang penting dalam TQM. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi karyawan agar bekerja mencapai tujuan perusahaan.³²

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pemimpin adalah semua orang yang bertanggung jawab dalam proses perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan dalam pendidikan haruslah tertuju pada mutu belajar serta pembinaan semua anggota yang mendukungnya. Keberadaan anggota atau staf juga memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak mungkin berjalan tanpa adanya peran serta dari anggotanya. Seorang pemimpin, tidak terkecuali kepemimpinan manajerial dalam organisasi, tidak mungkin bekerja sendiri untuk mencapai tujuan.

Untuk itu tentu pemimpin akan membagi tugas kepada para anggotanya, menjelaskan tujuan dan program, mempengaruhi dan memotivasi,

³² M.N.Nasution, *Total Quality Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010), hal.145.

melalui pemberian intensif atau gaji, serta menampilkan keteladanan. Setiap respon organisasi terhadap perubahan yang terjadi dan melahirkan kultur mutu demi kemajuan organisasi harus diakomodir secara baik oleh pimpinan lembaga pendidikan. Sehingga peran pimpinan pendidikan sebagai motor penggerak organisasi yang mempengaruhi kinerja anggotanya, yaitu para guru dan staf pegawai lainnya agar bekerja lebih maksimal, menampilkan etos kerja tinggi, dan secara sukarela bekerjasama dengan anggota lainnya untuk mewujudkan standar mutu yang diharapkan oleh konsumen pendidikan (orang tua, masyarakat, lembaga pendidikan yang lebih tinggi, pemerintah, dan dunia kerja) betul-betul tercermin dalam memimpin organisasinya.

Berdasarkan struktur organisasi sekolah dapat dikemukakan spesifikasi tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing personel. Tugas dan tanggung jawab yang dikemukakan dapat disesuaikan dengan keperluan dan kemampuan personal. Adapun bidang-bidang tugas yang sesuai dengan contoh struktur organisasi sekolah di atas adalah sebagai berikut :³³

1) Kepala Sekolah

- a. Penanggung jawab umum manajemen sekolah.
- b. Penyusun rencana anggaran belanja sekolah (RABS).
- c. Penanggung jawab program belajar-mengajar

³³ Dokumentasi Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin

- d. Bertanggung jawab dalam hubungan keluar sekolah pada setiap tindakan sekolah.
- e. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan program sekolah kepada dewan sekolah dan pemerintah.

2) Tata Usaha

- a. Menata surat-surat masuk dan keluar.
- b. Mengelola administrasi pengajaran dan pembelajaran.
- c. Melayani registrasi siswa.
- d. Menyusun laporan-laporan.
- e. Menata situasi administrasi sekolah.
- f. Mengelola registrasi material sekolah

3) WakaSek. Urusan Kurikulum

- a. Menyusun jadwal pelajaran.
- b. Menyusun program pengembangan kurikulum.
- c. Menyusun bahan evaluasi belajar.
- d. Membuat laporan pelaksanaan KBM

4) WakaSek. Urusan Mutu Sekolah

- a. Menyusun rencana kegiatan pemberdayaan guru.
- b. Menata disiplin guru dan karyawan.
- c. Mengefektifkan kinerja guru dan karyawan.
- d. Menyusun laporan kegiatan.

5) WakaSek. Urusan Kesiswaan

- a. Menyusun kegiatan ekstrakurikuler.
- b. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Menyusun program bimbingan, penyuluhan, dan pengayaan.
- d. Mendata siswa berprestasi dan siswa kurang berprestasi.
- e. Menyusun laporan kesiswaan.

6) WakaSek. Urusan Humas

- a. Menyusun rencana kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan mutu pendidikan.
- b. Melaksanakan berbagai kerjasama dengan berbagai pihak terkait dengan tujuan pengembangan mutu pendidikan.
- c. Memperlancar hubungan dengan dewan sekolah dan unsur lembaga swadaya masyarakat bidang pendidikan.

5. Tipologi Kepemimpinan

Tipologi kepemimpinan meliputi :

- a. Tipe Otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria sebagai berikut : menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; terlalu tergantung

kepada kekuasaan formalnya; dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

- b. Tipe Militeristis ; yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; sukar menerima kritikan dari bawahannya; menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- c. Tipe Paternalistis: Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); Jarang bisa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap serba tahu.

- d. Tipe Karismatik; para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar karena umumnya mempunyai pengikut yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.
- e. Tipe Demokratis; tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.

Secara implisit dapat diketahui bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang termasuk ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang memberi dan mengambil arah yang efektif bagi yang dipimpin dan organisasinya. Prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Mengenal diri sendiri dan mencari perbaikan diri.
- 2) Mahir secara teknis.
- 3) Carilah tanggung jawab dan mengambil tanggung jawab atas tindakan sebagai pimpinan.
- 4) Buatlah keputusan tepat waktu.
- 5) Menetapkan contoh.
- 6) Tahu orang-orang dan melihat keluar kesejahteraan mereka.
- 7) Jaga informasi pekerja.
- 8) Mengembangkan rasa tanggung jawab pada pekerjaan pribadi selaku pimpinan.
- 9) Memastikan bahwa tugas-tugas dimengerti, diawasi, dan dicapai.
- 10) Kereta sebagai sebuah tim.
- 11) Gunakan kemampuan penuh organisasi.³⁴

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang membuat orang lain bersedia mengikutinya. Sebagaimana yang dipahami, organisasi manapun sangat membutuhkan pemimpin. David hakala berpendapat yang dikutip oleh Sudarwan mengemukakan bahwa ada 10 karakter kepemimpinan yang berkualitas, yakni:

- a) *Envision* atau memiliki visi; seorang pemimpin dengan visi jelas, memahami gambaran akan ke arah mana.

³⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 34.

- b) *Integrity* atau integritas; tindakan yang konsisten, baik di dalam maupun di luar nilai-nilai batin. Pemimpin sebagai individu yang dapat dipercaya tidak pernah mengingkari nilai-nilai batinnya.
- c) *Dedication* atau dedikasi, artinya menghabiskan waktu atau energi apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- d) *Magnanimity* atau keluhuran budi, artinya memiliki kemurahan hati membantu orang lain dan merasa nyaman dengan dirinya sendiri bersama tim.
- e) *Humility* atau rendah hati, artinya pemimpin dengan rendah hati mengakui bahwa mereka tidak lebih baik atau lebih buruk dari pada anggota tim.
- f) *Openness* atau keterbukaan, yakni mampu mendengarkan ide-ide baru, bahkan jika mereka tidak sesuai dengan cara berpikir biasa.
- g) *Creativity* atau kreativitas, yaitu kemampuan untuk berpikir berbeda dan mendapatkan solusi untuk keluar dari aneka kendala.
- h) *Fairness* atau keadilan, yakni keadilan yang berhubungan dengan orang lain secara konsisten dan adil.
- i) *Assertiveness* atau ketegasan, yaitu ketegasan tidak sama dengan agresif, kemampuan untuk menyatakan dengan jelas apa yang diharapkan, sehingga tidak akan ada kesalahpahaman.
- j) *Sense of humor*, yaitu rasa humor sangat penting untuk meredakan ketegangan dan kebosanan, serta mereduksi pemusuhan. seorang pemimpin

tahu bagaimana menggunakan humor untuk memberi energi kepada pengikutnya.³⁵

Melihat kenyataan, bahwa lingkungan organisasi terus mengalami perubahan, maka peran pemimpin menciptakan suasana yang kompetitif dan penuh persaingan diantara anggota untuk berbuat lebih baik pada setiap kesempatan harus dikembangkan. Pemimpin berkembang dalam suatu wadah organisasi. Karena itu organisasi ini dikenal dengan istilah organisasi pembelajar.

Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah. Melakukan pembelajaran berarti menetapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Organisasi pembelajar dicirikan adanya keterbukaan, pertumbuhan, dan pengambilan resiko.³⁶

Setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda tergantung jenis, struktur, visi dan misi yang dianut organisasi yang bersangkutan. Organisasi pembelajar mempunyai karakteristik yang spesifik, sesuai dengan pendapat ahli yang dikutip oleh Wahyudi :

³⁵ *Ibid*, hal.35-37.

³⁶ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal.10.

Menurut Robbon,S.P. (2001) bahwa organisasi pembelajar mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Anggota organisasi mengesampingkan cara pikir lama
- b. Belajar untuk saling terbuka
- c. Memahami cara kerja organisasi
- d. Menyusun perencanaan, visi yang dapat disepakati dan dipahami semua anggota.
- e. Bersinergi untuk melakukan aksi dalam rangka pencapaian visi organisasi.³⁷

6. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah akan maju jika dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, memiliki kompetensi manajerial, dedikasi yang tinggi, dan integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu. Kepemimpinan kepala sekolah tentu dalam menjalankan manajemennya disesuaikan dengan iklim organisasinya.

Untuk menciptakan sekolah yang fungsional dan efektif dalam mencapai harapan konsumen pendidikan, maka perlu diciptakan hal-hal yang bersifat aktual (baru) dalam organisasi pendidikan, baik dalam hal pemilihan metode pembelajaran, efektifitas pembiayaan, pemanfaatan dan penggunaan

³⁷ *Ibid.*, hal.15.

teknologi pengajaran yang baru, materi pembelajaran yang bermutu tinggi, dan kemampuan menciptakan serta menawarkan lulusan yang bermutu.

Untuk mewujudkan perubahan organisasi dalam manajemen mutu terpadu, maka suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada efektifitas kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian mutu lulusan dan pelayanan terbaik bagi pelanggan (konsumen pendidikan). Profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola pendidikan dapat dilihat dari beberapa aspek :

1) Pengelolaan tenaga kependidikan

Menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.³⁸

Kepala madrasah harus mampu melaksanakan peran dan tugasnya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur dan mediator (Emaslim-FM). Sedangkan guru sebagai tenaga pendidik merupakan figur yang berperan dalam proses pendidikan di madrasah karena pada dasarnya adalah guru terlibat langsung pada kegiatan pembelajaran di kelas.

Dengan demikian dalam pelaksanaan fungsi kepala sekolah dalam manajemen dalam mengembangkan profesionalitas guru, kepala madrasah

³⁸Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No 20. Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

hendaknya harus melihat dari segi penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sumber daya manusia mempunyai pengertian bahwa sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.³⁹

Menurut Simamora yang dikutip oleh Edy Sutrisno bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.⁴⁰

sebagai berikut:

- a. *Planning* (Perencanaan) dilakukan dengan cara, yaitu
 - a) Rekrutmen guru dan pelatihan ataupun pengembangan guru baik melalui rapat, MGMP, seminar, penataran ataupun studi lanjut,
 - b) penerimaan lamaran guru baru
 - c) Seleksi pelamar
 - d) kemudian penyebaran pengumuman penerimaan guru baru, dapat dilakukan melalui media radio, surat kabar dan sebagainya.

Persiapan rekrutmen guru dapat dilakukan dengan cara membentuk panitia perekrutan guru baru, dengan bertitik tolak pada undang-undang dan peraturan daerah tentang penerapan persyaratan untuk menjadi guru baru. Fasilitas yang diperlukan dalam rekrutmen guru baru seperti papan pengumuman formasi pelamar yang diterima oleh sekolah, penyiapan ruang

³⁹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2010), hal. 4

⁴⁰ Ibid., h.5

atau tempat bagi lamaran guru baru, penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan bahan ujian dan tempat ujian juga perlu disiapkan.

Dalam perekrutan guru secara profesional, kepala sekolah hendaknya lebih memperhatikan pengalaman organisasi dari sang guru. Tujuan utama dalam perekrutan adalah agar memperoleh dapat tenaga pendidik yang tepat dan dapat bekerja secara optimal di sekolah dalam waktu yang lama.

b. *Organizing* (Pengorganisasian),

Pengorganisasian tugas guru yang dimaksudkan adalah peran kepala sekolah mengorganisir tugas guru dalam memberikan bimbingan dan layanan kepada peserta didik sehingga terjadi interaksi yang efektif antara peserta didik dan guru.

c. *Actuating* (Pelaksanaan), Kepala sekolah dapat memotivasi guru sehingga guru merasa mampu dan yakin untuk melaksanakan program- program sekolah. Kepala sekolah dapat memimpin dan mengarahkan guru-guru dengan baik, Kepala sekolah dapat mendorong guru-guru untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan bidangnya, Kepala sekolah dapat mendorong guru bekerja dengan tujuan untuk pencapaian prestasi.

d. *Controlling* (Pengawasan), dengan kata lain, kegiatan monitoring atau pengawasan adalah kegiatan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan suatu kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor maupun supervisor dan petugas lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Data dan informasi dipakai untuk mengidentifikasi apakah proses proses pencapaian tujuan dan proses pembelajaran berjalan dengan baik, apakah ada penyimpangan pada kegiatan pembelajaran dan sekolah tersebut. Setelah itu ditentukan solusi yang tepat, efisien dan efektif untuk mengatasi berbagai problema kependidikan tersebut.⁴¹

Bahkan peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen terhadap sumber daya manusia juga dapat dilihat dari aspek :

- a. Perencanaan yakni sebuah kegiatan untuk memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat membantu mewujudkan tujuan.
- b. Pengorganisasian yakni kegiatan mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi.
- c. Pengarahan dan pengadaan yakni kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian yakni kegiatan untuk mengendalikan pegawai agar menaati peraturan dan bekerja sesuai rencana
- e. Pengembangan yaitu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

⁴¹Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : Alfabeta, 2008), hal. 60-61

- f. Konpensasi yaitu pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- g. Pengintegrasian yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- h. Pemeliharaan yaitu kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama hingga pensiun
- i. Kedisiplinan yaitu keinginan dan kesadaran pegawai untuk mentaati peraturan.
- j. Pemberhentian yaitu putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.⁴²

Dengan adanya pengelolaan yang optimal terhadap sumber daya manusia pada sebuah lembaga pendidikan diharapkan tujuan pendidikan akan mudah dicapai.

Pengawasan atau supervisi kepala sekolah terhadap jalannya proses belajar mengajar yang bersifat teknis edukatif lebih diarahkan pada ; (a) kemampuan menjabarkan GBPP/ kurikulum ke dalam program semester atau tahunan, (b) kemampuan menyusun persiapan mengajar, (c) kemampuan melaksanakan KBM dengan baik, (d) kemampuan menilai perkembangan anak, (e) kemampuan memberikan umpan balik secara teratur dan terus menerus, (f) kemampuan membuat dan menggunakan alat bantu mengajar sederhana, (g) kemampuan menggunakan dan memanfaatkan lingkungan

⁴² Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, hal. 9-10.

sebagai sumber dan media pengajaran, (h) kemampuan membimbing dan melayani murid yang mengalami kesulitan dalam belajar, (i) kemampuan mengatur waktu dan menggunakan secara efisien, (j) kemampuan menyajikan materi pelajaran dengan mempertimbangkan perbedaan individu siswa, dan (k) kemampuan mengelola kegiatan ekstra kurikuler.⁴³

Dadang Suhardan menguatkan pernyataan tersebut dengan mengatakan bahwa sebenarnya kualitas proses belajar peserta didik dapat dikembangkan dengan adanya kemampuan guru dalam membelajarkan peserta didiknya, oleh karena itu ia menganjurkan harus terus menerus diperbaiki jangan sampai sama dengan kondisi sekolah yang didirikan pada dua puluh lima tahun silam.

Menurut Dadang kemampuan guru yang harus diperbaiki secara terus menerus terutama dalam hal:

1. Peningkatan kemampuan mempersiapkan proses pembelajaran, sebab persiapan merupakan pedoman dan alat untuk mengukur proses dan hasil.
2. Peningkatan kemampuan penguasaan materi dan cara penyajian karena ini merupakan inti atau substansi dari semua aktifitas guru.
3. Peningkatan kemampuan menilai proses dan hasil belajar yakni kemampuan ini sangat penting sebab dapat mengetahui seberapa jauh peserta didik telah mencapai tujuan belajar baik yang ditetapkan oleh guru maupun dari keseluruhan materi kurikulum. Sebab evaluasi proses

⁴³ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 178.

maupun hasil akan memberi informasi *feed back*, yang berguna untuk guru dan peserta didik dalam keseluruhan proses pendidikan.⁴⁴

Dari beberapa pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengelola segala aspek yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi guru dan tenaga administrasi dapat memudahkan pencapaian tujuan, visi dan misi yang telah dibuat oleh sekolah setelah bekerja sama dengan seluruh akademika.

Dukungan Pengawas sekolah untuk melakukan *on the job training* atau pelatihan guru di sekolah bahkan di kelas juga dapat memberikan kontribusi yang besar untuk memotivasi guru agar lebih baik lagi dalam menyajikan proses belajar mengajar.

2) Pengelolaan kurikulum

Kurikulum merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam pendidikan. Tanpa kurikulum, proses pendidikan tidak akan berjalan mulus. Kurikulum diperlukan sebagai salah satu komponen untuk menentukan tercapainya tujuan pendidikan.

Dalam Undang-undang No 22 Tahun 1999 dijelaskan bahwasanya Pemerintah Daerah mengamanatkan pelaksanaan otonomi daerah dan wawasan demokrasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini berdampak pada sistem penyelenggaraan pendidikan dari sentralistik menuju desentralistik. Desentralisasi penyelenggaraan pendidikan ini terwujud dalam UU No.20

⁴⁴ Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2010), cet.keempat, hal. 85-86

Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Salah satu substansi yang didesentralisasi adalah kurikulum. Pasal 36 ayat (1) menyatakan bahwa “pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan untuk mewujudkan Tujuan Pendidikan Nasional.

A. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum menurut Oemar Hamalik adalah “suatu proses sosial yang kompleks yang menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuat keputusan.”⁴⁵

Fungsi dari perencanaan kurikulum adalah sebagai pedoman atau alat manajemen yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber yang diperlukan, media pembelajaran yang digunakan, tindakan-tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga dan sarana yang diperlukan, sistem monitoring dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen lembaga pendidikan disamping fungsinya sebagai pendorong untuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil yang optimal.

Dalam konteks Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dikemukakan oleh Tita Lestari yang dikutip oleh Rusman bahwa siklus manajemen kurikulum yang terdiri dari empat tahap berikut:

a. Tahap perencanaan

langkah-langkah yang diterapkan antara lain adalah :

a) analisis kebutuhan,

⁴⁵ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), Cet. Ke-3, h.21

- b) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis
 - c) menentukan desain kurikulum,
 - d) membuat rencana induk (master plan) : pengembangan pelaksanaan, dan penilaian.
- b. Tahap pengembangan, meliputi langkah-langkah: (a) perumusan rasional atau dasar pemikiran; (b) perumusan visi, misi, dan tujuan; (c) penentuan struktur dan isi program; (d) pemilihan dan pengorganisasian materi; (e) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; (f) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan (g) penentuan cara mengukur hasil belajar.
- c. Tahap implementasi atau pelaksanaan, meliputi langkah-langkah; (a) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, Rencana Pelaksanaan/RPP); (b) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (c) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (d) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (e) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (f) setting lingkungan pembelajaran.
- d. Tahap penilaian, terutama dilakukan untuk melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif.⁴⁶

Rusman menambahkan bahwa :

“Prinsip pengembangan kurikulum pada hakekatnya adalah proses penyusunan rencana tentang isi dan bahan pelajaran yang harus dipelajari serta bagaimana mempelajarinya. Namun demikian, persoalan mengembangkan isi dan bahan pelajaran serta bagaimana cara belajar siswa bukanlah hal yang sederhana, sebab menentukan isi dan muatan kurikulum harus berangkat dari

⁴⁶ Ibid., h. 128

visi, misi serta tujuan yang ingin dicapai; sedangkan menentukan tujuan erat kaitannya dengan persoalan sistem nilai dan kebutuhan masyarakat.⁴⁷

Dengan demikian Kurikulum tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah yang dikembangkan oleh sekolah berpedoman pada standar kompetensi lulusan dan standar isi serta panduan penyusunan kurikulum yang dibuat oleh BSNP.

Kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip berikut :

- a) Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya
- b) Beragam dan terpadu ; dengan melihat keragaman peserta didik, kondisi daerah dan jenjang serta jenis pendidikan, tanpa membedakan agama, suku, budaya dan adat istiadat, serta status sosial ekonomi dan gender.
- c) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni maknanya semangat dan isi kurikulum mendorong peserta didik untuk mengikuti dan memanfaatkan secara tepat perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- d) Relevan dengan kebutuhan kehidupan, maknanya pemangku kepentingan *stakeholders* harus menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan kehidupan. Termasuk di dalamnya kehidupan kemasyarakatan dan dunia kerja.
- e) Menyeluruh dan berkesinambungan, maknanya substansi kurikulum mencakup keseluruhan dimensi kompetensi, bidang kajian

⁴⁷ Rusman, op.cit., h. 111.

keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan secara berkesinambungan antar semua jenjang pendidikan.

- f) Belajar sepanjang hayat artinya kurikulum diarahkan kepada proses pengembangan, pembudayaan, dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.

Dengan demikian kurikulum yang dikembangkan disekolah tersebut hendaklah sesuai dengan empat pilar pendidikan yang dirumuskan unesco yaitu *learning to know*, yang berarti juga *learning to learn*; *learning to do* yaitu belajar untuk melakukan sesuatu; *learning to be* yaitu membentuk manusia menjadi diri sendiri (aktualisasi diri); *learning to live together* yaitu belajar untuk bekerja sama agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat global dimana manusia baik secara individual maupun secara kelompok tidak mungkin dapat hidup sendiri atau mengasingkan diri bersama kelompoknya.⁴⁸

- g) Seimbang antara kepentingan Nasional dan Kepentingan Daerah artinya kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional dan kepentingan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, harus saling mengisi dan memberdayakan sejalan dengan motto *bhinneka Tunggal Ika* dalam kerangka negara kesatuan republik Indonesia.⁴⁹

⁴⁸ Wina sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta Kencana Prenada Media Group, 2010), cet.ketiga, h. 222.

⁴⁹ Rusman, *Op.Cit.*, hal. 443-448.

Sedangkan menurut Wina Sanjaya mengutip pendapat Seller yang menyatakan bahwa orientasi pengembangan kurikulum menurut Seller menyangkut enam aspek, yaitu :

1. Tujuan pendidikan menyangkut arah kegiatan pendidikan. Artinya hendak dibawa kemana siswa yang kita didik itu
2. Pandangan tentang anak: apakah anak dianggap sebagai organisme yang aktif atau pasif.
3. Pandangan tentang proses pembelajaran : apakah proses pembelajaran itu dianggap sebagai transformasi ilmu pengetahuan atau mengubah perilaku anak.
4. Pandangan tentang lingkungan : apakah lingkungan belajar harus dikelola secara formal, atau secara bebas yang dapat memungkinkan anak bebas belajar.
5. Konsepsi tentang peranan guru : apakah guru harus berperan sebagai insruktur yang berifat otoriter, atau guru dianggap sebagai fasiltator yang siap memberi bimbingan dan bantuan pada anak untuk belajar.
6. Evaluasi belajar : apakah mengukur keberhasilan ditentukan dengan tes atau nontes.⁵⁰

Dengan demikian dapat dikatakan kurikulum merupakan semua pengalaman yang telah direncanakan untuk mempersiapkan peserta didik mencapai tujuan pendidikan baik yang diperoleh dari dalam maupun luar lembaga yang telah direncanakan secara sistematis dan terpadu.

⁵⁰ Wina Sanjaya, *Op.Cit.*, hal.33.

Dua sisi penting dari pengembangan kurikulum adalah sebagai pedoman yang kemudian berbentuk kurikulum tertulis (*written curriculum* atau *document curriculum*) dan isi kurikulum sebagai implementasi yang tidak lain adalah sistem pembelajaran.

Pelaksanaan kurikulum dalam lingkup yang lebih luas, maka pengembangan kurikulum menghasilkan program kebijakan kurikulum dan mengembangkan rancangan program studi, sedangkan pengembangan program-program kegiatan sebagai penjabaran dari program studi merupakan lingkup pengembangan kurikulum yang lebih sempit.

B. Pengorganisasian kurikulum

Organisasi kurikulum pada dasarnya merupakan susunan pengalaman dan pengetahuan baku yang harus disampaikan dan dilakukan peserta didik untuk menguasai kompetensi yang telah ditetapkan.⁵¹

Peserta didik memperoleh pengalaman baik langsung maupun tak langsung dari proses pembelajaran yang diterimanya hingga menghasilkan suatu kompetensi. Misalnya ketika ada kegiatan proses pembelajaran di laboratorium, pengaruh keaktifan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran, tentu memberikan pengalaman belajar pada peserta didik.

Dengan demikian para pengembang kurikulum diharapkan dapat mengembangkan berbagai macam program pendidikan yang lebih bersifat komprehensif, konsisten dan efektif.

⁵¹Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2011), cet.pertama, hal.90.

Di sekolah, semua kegiatan dan pengalaman belajar diatur dan diorganisasikan secara formal sesuai dengan kebutuhan, minat dan bakat peserta didik. Hal ini memang sudah menjadi kewajiban sekolah dalam menjalankan fungsinya, sedangkan di luar sekolah, kegiatan dan pengalaman peserta didik tidak diatur secara formal, terutama berkaitan dengan kapan dan dimana kegiatan itu dilaksanakan. Sekalipun demikian, semuanya tetap harus terstruktur apa yang mesti dipelajari oleh peserta didik, terutama bila ada kaitannya dengan mata pelajaran.

Dimensi organisasi kurikulum menurut Zainal adalah dimensi isi dan dimensi pengalaman belajar.⁵² Adapun unsur yang terdapat dalam mengorganisasikan kurikulum antara lain ;

- a. Konsep, merupakan definisi dari apa yang perlu diamati, konsep menentukan adanya variabel-variabel mana kita menentukan adanya hubungan yang empiris.
- b. Generalisasi, yaitu kesimpulan-kesimpulan yang merupakan kristalisasi dari suatu analisis.
- c. Ketrampilan , yaitu kemampuan dalam merencanakan organisasi kurikulum digunakan sebagai dasar untuk menyusun program secara berkesinambungan. Misalnya organisasi pengalaman belajar yang berhubungan dengan ketrampilan komprehensif, ketrampilan dasar untuk mengerjakan matematika, dan ketrampilan untuk menginterpretasikan data.

⁵² Ibid, h. 95

- d. Nilai-nilai, yaitu norma atau kepercayaan yang diagungkan atau absolut untuk mengendalikan perilaku. Menghargai diri sendiri, menghargai kemuliaan dan kedudukan seseorang tanpa memperhatikan ras, agama, kebangsaan, dan status sosial ekonomi.⁵³

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian kurikulum berkaitan erat dengan pemilihan tujuan yang jelas serta disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik. Jika berkaitan dengan masalah teknis maka ketrampilan adalah unsur yang tepat untuk dipergunakan. Namun jika tujuan kurikulum berkaitan dengan domain moral atau etika maka nilai-nilai merupakan unsur organisasi yang tepat.

3) Pengelolaan keuangan sekolah

Sekolah yang baik membutuhkan pengelolaan keuangan yang baik pula. Keuangan sekolah merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, maka kepala sekolah melakukan kegiatan manajemen keuangan melalui proses perencanaan biaya, analisis biaya, serta alokasi biaya.

Secara operasional, sekolah membutuhkan biaya pendidikan. Nanang

Fatah menjelaskan bahwa :

“Biaya dalam pendidikan meliputi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung terdiri dari biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran peserta didik berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua, maupun siswa sendiri.

⁵³ *Ibid*, hal. 96

Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (opportunity cost) yang dikorbankan oleh siswa selama belajar.⁵⁴

Menurut Psacharopoulos yang dikutip oleh Nanang Fatah mengungkapkan bahwa keuangan sekolah adalah upaya untuk meningkatkan nilai tambah barang atau jasa dalam bidang sumber daya manusia memiliki prinsip yang tidak berbeda dengan konsep investasi manusia juga bisa menganggap sebagai suatu entitas yang nilainya bisa berkembang di kemudian hari melalui suatu proses pengembangan nilai seperti peningkatan sikap.⁵⁵

Made Pidarta menjelaskan ada tiga hal yang perlu direncanakan keuangan sekolah, yaitu :

1. Perencanaan secara tradisional, yaitu dengan menentukan macam-macam kegiatan pendidikan, kemudian masing-masing kegiatan ditentukan biayanya.
2. SP4 (Sistem Perencanaan penyusun Program dan Penganggaran) Pengaturan jenis-jenis kegiatan dilakukan secara sistem, atau lembaga pendidikan dipandang sebagai sistem dari segi pembiayaan.
3. ZBB (Zero Base Budgeting). Hanya direncanakan untuk satu tahun anggaran.⁵⁶

⁵⁴ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2009, Cet 5), h. 23

⁵⁵ *Ibid*, hal.18

⁵⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Bina Aksara, 1998), hal.25

Penyelenggaraan pendidikan tidak bisa dilepaskan dari kebutuhan terhadap dukungan dari segi sumber dana, baik sumber dana itu berasal dari pemerintah, sumber dana bantuan dari luar negeri, serta sumber dana yang berasal dari masyarakat.

Biaya pendidikan dapat diukur dengan uang atau sumber daya (input) yang digunakan dalam proses penyelenggaraan pendidikan seperti pendidik, siswa, staf pegawai, buku-buku, material, peralatan, dan gedung. Semua sumber daya ini mempunyai penggunaan alternatif. Jika tidak digunakan untuk tujuan pendidikan, maka dapat dialihkan ke beberapa kegiatan lainnya.

Biaya uang dari suatu kegiatan ekonomi adalah biaya yang riil dikeluarkan untuk penyelenggaraan pendidikan seperti gaji tenaga kependidikan, biaya bahan, dan peralatan serta biaya gedung. Sedangkan biaya kesempatan adalah biaya uang yang hilang karena sumber daya tersebut dialokasikan untuk penyelenggaraan pendidikan. Hal ini berarti bahwa biaya uang mempunyai penggunaan alternatif bidang lain di luar pendidikan, sehingga nilai yang hilang sebagai akibat melakukan investasi di bidang pendidikan disebut sebagai biaya kesempatan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, secara konsep biaya kesempatan (*opportunity cost*) adalah lebih luas dari pada konsep biaya uang atau pengeluaran. Klasifikasi biaya yang lain adalah biaya langsung oleh peserta didik, biaya oleh masyarakat, dan biaya kesempatan. Biaya langsung peserta didik adalah biaya riil yang dikeluarkan oleh peserta didik untuk kegiatan

proses belajar-mengajar. Biaya langsung oleh masyarakat adalah biaya yang langsung dikeluarkan oleh masyarakat sebagai akibat dari kegiatan pendidikan. Biaya kesempatan adalah biaya yang hilang sebagai akibat dari tenaga kerja yang ikut dalam kegiatan pendidikan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa anggaran biaya pendidikan bisa dilihat dari dua sisi yakni sisi penerimaan dan anggaran pengeluaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Anggaran penerimaan adalah pendapatan yang diperoleh setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi dan diterima secara teratur. Sedangkan anggaran dasar pengeluaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan setiap tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan pendekatan unsur biaya (*ingredient approach*), pengeluaran sekolah dapat dikategorikan ke dalam beberapa item pengeluaran, yaitu:

1. Pengeluaran untuk pelaksanaan pelajaran
2. Pengeluaran untuk tata usaha sekolah
3. Pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah
4. Kesejahteraan pegawai
5. Administrasi
6. Pembinaan teknis *educative* dan
7. Pendataan.⁵⁷

⁵⁷ *Ibid.*, hal.24

Berkaitan dengan hal ini biaya pendidikan akan ditentukan oleh unsur-unsur tersebut dengan melihat pada perhitungan biaya nyata(*the real cost*).

Dalam konsep pembiayaan pendidikan yang menjadi bahan analisis adalah biaya pendidikan secara keseluruhan (total cost) dan biaya satuan per siswa (unit cost). Dengan menganalisis biaya satuan diharapkan sekolah lebih mampu mengefisienkan penggunaan sumber-sumber di sekolah, keuntungan dari investasi pendidikan, dan pemerataan pengeluaran masyarakat, pemerintah untuk pendidikan.

Sumber keuangan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

- (1) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan;
- (2) Orang tua atau peserta didik;
- (3) Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Sekolah juga mempunyai pengeluaran. Dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

Untuk mengamankan penggunaan keuangan tersebut, perlu diadakan pengawasan melekat (*built in control*). Kegiatan ini merupakan tugas dan kewajiban kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bagian keuangan, peralatan, perlengkapan dan gedung sekolah.

Dengan pengawasan melekat akan ditemukan berbagai hambatan sedini mungkin yang disebabkan tidak sesuainya kegiatan dengan rencana dan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, juga mampu mengambil tindakan perbaikan secara cepat dan tepat, sehingga hasil program dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁸

Operasional pembiayaan pendidikan memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Biaya pendidikan selalu naik, penghitungan pembiayaan pendidikan dinyatakan dalam satuan unit cost, yang meliputi:

1. *Unit cost* lengkap, yaitu perhitungan unit cost berdasarkan semua fasilitas yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pendidikan.
2. *Unit cost* setengah lengkap, hanya memperhitungkan biaya kebutuhan yang berkenaan dengan bahan dan alat yang berangsur habis walaupun jangka waktunya berbeda.
3. *Unit cost* sempit, yaitu unit cost yang diperoleh hanya dengan memperhitungkan biaya yang langsung berhubungan dengan

⁵⁸Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan*, (Bandung PT. Imperial Bhakti Utama., 2008), hal. 168

memperhitungkan biaya yang lain yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.

- b. Biaya terbesar dalam pelaksanaan pendidikan adalah biaya pada faktor manusia. Pendidikan dapat dikatakan sebagai “*human investmen*”, yang artinya biaya terbesar diserap oleh tenaga manusia.
- c. Unit cost pendidikan akan naik sepadan dengan tingkat sekolah.
- d. Unit cost pendidikan dipengaruhi oleh jenis lembaga pendidikan. Biaya untuk sekolah kejuruan lebih besar daripada biaya untuk sekolah umum.
- e. Komponen yang dibiayai dalam sistem pendidikan hampir sama dari tahun ke tahun.

7. Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan salah satu bentuk lembaga yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam. Pondok pesantren adalah gabungan dari pondok dan pesantren. Istilah pondok, mungkin berasal dari kata *funduk*, dari bahasa Arab yang artinya rumah penginapan atau hotel. Akan tetapi di dalam pesantren Indonesia, khususnya pulau jawa, lebih mirip dengan pemonjakan dalam lingkungan padepokan, yaitu perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam bentuk kamar-kamar yang merupakan asrama bagi santri.⁵⁹

Sedangkan istilah pesantren secara etimologis asalnya pe-santri-an yang berarti tempat santri. Santri atau murid mempelajari agama dari seorang

⁵⁹Sujoko Prasojo, *Op.Cit.*, hal. 11.

kiyai atau syaikh di pondok pesantren. Pondok pesantren adalah lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.⁶⁰

Sedang menurut Zamakhsyari Dhoefier, pesantren berasal dari kata santri, yang dengan awalan *pe* di depan dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri. Lebih lanjut beliau mengutip dari pendapat Profesor Johns dalam “*Islam in South Asia*”, bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru ngaji. Sedang menurut C.C.Berg, bahwa istilah santri berasal dari istilah *shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu. Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.⁶¹

Menurut Dawam Rahardjo pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan cara *nonklasikal*, artinya seorang kiyai langsung mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa arab oleh ulama abad pertengahan, dan para santri biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam pesantren tersebut.⁶²

⁶⁰ H.M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hal. 80.

⁶¹ Zamakhsyari dhoefier, *Tradisi Pesantren*, Studi tentang Pandangan hidup Kiyai, Jakarta: LPES, 1982, hal 18, dan lihat Depdikbud *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), hal. 783, bahwa santri berarti orang yang belajar agama Islam .

⁶² Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren*, (Jakarta : LP3ES, 1985), hal.4-11

Soegarda poerwakawatja mengungkapkan bahwa pesantren berasal kata santri, yaitu seorang belajar agama Islam. Jadi pesantren adalah tempat orang-orang berkumpul untuk mendalami agama Islam.⁶³

Menurut M. Arifin yang dikutip oleh Mujammil Qomar pengertian pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan agama Islam yang diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana para santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kepemimpinan seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.⁶⁴

Pendapat tersebut diperkuat oleh Djaswidi alhamdani yang berpendapat bahwa dulu pusat pendidikan Islam adalah langgar, mesjid atau rumah sang guru, dimana murid-murid duduk di lantai, menghadapi sang guru, dan belajar mengaji.⁶⁵ Dengan demikian pondok pesantren mengandung makna tempat pembelajaran agama Islam yang bertempat bisa di mesjid, dilanggar atau di rumah pak kiyai, yang umumnya para santri.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Masalah manajemen pendidikan mendapat perhatian dari banyak kalangan, khususnya ilmuwan. Dengan demikian banyak penelitian yang telah dilakukan terhadap manajemen pendidikan ini, dalam rangka mengungkap

⁶³ Soegarda Poerwakawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, (Jakarta : Gunung Agung, 1993), hal. 224.

⁶⁴ Mujamil Qamar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta : Erlangga tt), hal. 2

⁶⁵ Djaswidi Al Hamdani, *Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Pada Lembaga Pendidikan Islam*, (Bandung : Nuansa Aulia, 2005), hal. 76.

bidang tersebut. Hasil penelitian tersebut sudah banyak beredar di kalangan masyarakat umum. Namun sebagiannya dilakukan hanya sebagai persyaratan akademis untuk menyelesaikan suatu program studi, sehingga hasil penelitian itu hanya beredar di kampus.

Setelah menelaah tulisan-tulisan peneliti terdahulu, ternyata permasalahan tersebut sudah ada yang meneliti namun dengan aspek dan sudut pandang yang berbeda, antara lain :

1. Asmuni : Implementasi manajemen Tenaga Kependidikan Di Pondok Pesantren Tunas Harapan Tembilahan, Tesis program Pasca sarjana UIN Suska Pekanbaru, 2006

Masalah pokok yang menjadi tema khusus dalam penelitian ini adalah implementasi pengelolaan tenaga kependidikan. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel penelitian ini adalah kepala madrasah, guru dan pegawai tata usaha yang pengambilannya dengan menggunakan teknik *snowball sampling*. Sementara pengumpulan data digunakan teknik : (1) Observasi, (2) wawancara, dan (3) dokumentasi. Sedangkan dalam menganalisa data peneliti menggunakan langkah-langkah : (1) mereduksi data, (2) menyajikan data, (3) Triangulasi, (4) menarik kesimpulan dan verifikasi data.

Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa : perencanaan pengadaan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Tunas harapan telah terlaksana dengan baik. Hal ini terindikasi bahwa adanya laporan dari kepala madrasah kepada pimpinan pondok pesantren setiap tahun. Selanjutnya pimpinan pondok

merencanakan pengadaan tenaga kependidikan. Kedua dalam pengadaan tenaga kependidikan di pondok pesantren tidak ada ketentuan khusus. Ketiga di Pondok Pesantren Tunas harapan belum dapat diadakan pengembangan karir karena keterbatasan dana. Keempat bagi tenaga kependidikan yang memiliki dedikasi dan prestasi, pimpinan pondok pesantren telah memberikan penghargaan. Sedangkan dalam penelitian ini lebih mengarah kepada bagaimana tahapan-tahapan dalam manajemen yang diterapkan oleh pihak pimpinan pondok maupun kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan terutama guru.

2. Ernawati Janahar, Sistem Manajemen Pendidikan Islam : Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam pada Pesantren babussalam Pekanbaru Tesis Program Pasca sarjana UIN suska pekanbaru, 2004)

Penelitian ini mengemukakan bahwa keunggulan sistem manajemen modern terletak pada konsep, teori dan sistem-sistem yang handal. Namun kelemahannya adalah terletak pada orientasinya yang bersifat material.

Pada dasarnya dalam pihak pengelola pondok telah mengelola pondok dengan baik dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen akan tetapi tentu dalam pelaksanaannya belum sempurna, sehingga terlihat bahwa lembaga pendidikan Islam belum dimanajemen dengan professional.

Demikian juga dalam manajemen Pondok Pesantren Babussalam Pekanbaru secara berangsur-angsur telah dapat menjalankan fungsi manajemen

Pendidikan Islam yang bersifat modern. Dibuktikan dengan prestasi yang telah dicapai sehingga perkembangan dan pertumbuhan Pondok Pesantren Babussalam berkembang dengan cepat.

3. Azhari, Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Huda Al-Ilahiyah Mogomulyo Desa Benteng Barat Kecamatan Sungai batang Kabupaten Indragiri Hilir (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen Sumber daya Manusia) tahun 2008

Penelitian ini difokuskan pada masalah kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Huda Al-Ilahiyah Mogomulyo Desa Benteng Barat Kecamatan Sungai batang Kabupaten Indragiri Hilir tentang Manajemen Sumber daya Manusia. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui upaya pimpinan dalam membina pondok pesantren dan perekrutan tenaga pendidik dari aspek produktivitas dan apa faktor yang mempengaruhinya. Data diambil melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dan hasil dari penelitian ini setelah dianalisa dapat disimpulkan bahwa sudah terlaksananya sebagian besar fungsi manajemen dalam pelaksanaan perekrutan tenaga pendidik di pondok pesantren dan pola kepemimpinan yang diterapkan adalah otoriter . Adapun faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah adalah tingkat efektifitas pimpinan dalam mengelola pondok pesantren. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah peneliti lebih memfokuskan kepada aspek-aspek kepemimpinan dalam manajemen dan faktor yang mempengaruhinya.

C. Konsep Operasional

Dalam konsep operasional ini, dikemukakan bagaimana kepala sekolah dalam memimpin anggotanya terutama guru untuk meningkatkan hasil pembelajaran dan dalam mengupayakan pelaksanaan program Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin.

Adapun indikator-indikatornya adalah:

1. Kepemimpinan Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin :
 - a. Rangkaian tugas yang dilakukan seorang pemimpin
 - b. Keterampilan kepemimpinan
 - c. Menjadi pemimpin yang efektif
 - d. Pendekatan komunikasi kepemimpinan
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan di Pondok Pesantren
 - a. Gaya kepemimpinan
 - b. Kerja sama antara pimpinan dan anggota
 - c. Peningkatan life Skill bagi para guru

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Setiap peneliti pada dasarnya menggunakan suatu metode yang akurat untuk menjelaskan fenomena penelitiannya. Dari segi ilmu pengetahuan, penjelasan yang akurat merupakan tujuan dari suatu perspektif yang baik, yang menggambarkan realitas secara jelas, dan membantu kita menemukan kebenaran.¹

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan alasan bahwa penelitian ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1). Menyangkut interaksi sosial
- 2) Mementingkan proses dari pada hasil
- 3) Dilakukan berulang-ulang
- 4) Terjadi secara alamiah

Penelitian kualitatif (*Qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual dan kelompok.² Dengan cara data dihimpun melalui pengamatan yang sangat hati-hati. Kemudian data tersebut dideskripsikan dalam konteks

¹Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,(Jakarta : Remaja Rosda Karya, 2004), hal. 13.

²Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Rosda Karya, 2010), hal. 60.

yang mendetil disertai catatan-catatan hasil wawancara yang mendalam, serta hasil analisis dokumen.

Pernyataan ini juga dikemukakan oleh Lexy. J. Moleong dengan mengatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya: perilaku, persepsi, tindakan, dan lain-lain. Ia mengemukakan bahwa manfaat penelitian kualitatif adalah : dimanfaatkan oleh peneliti yang ingin meneliti sesuatu dari segi prosesnya. Oleh sebab itu, dengan penelitian kualitatif, bagian-bagian yang diteliti akan jauh lebih baik apabila diamati dalam proses.³

Pendapat lain mengatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Contohnya dapat berupa penelitian tentang kehidupan, riwayat, dan perilaku seseorang, disamping juga peranan organisasi, pergerakan sosial, atau hubungan timbal balik.”⁴

Dengan demikian dapat dipahami bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berorientasi pada pemaparan keadaan penelitian secara langsung dan data diperoleh dengan menganalisis hasil dari wawancara atau catatan-catatan dari temuan penelitian.

⁴Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Basic Of Qualitative Reseach atau Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, terj. Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), hal. 4.

Selanjutnya pendapat David D. William yang dikutip oleh Sanafiah

Faisal mengemukakan karakteristik penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dilakukan dalam latar yang wajar atau alamiah (natural setting)
2. Penelitian merupakan instrumen utama dalam pengumpulan dan menginterpretasikan data.
3. Kebanyakan peneliti kualitatif menggunakan analisis induktif terutama pada tahap-tahap awal.
4. Makna dibalik tingkah laku manusia merupakan hal yang esensial.
5. Menuntut sebanyak mungkin kepada penelitinya untuk melakukan sendiri kegiatan penelitian di lapangan.
6. Kegiatan triangulasi yang dilakukan secara ekstensif, baik triangulasi metode, maupun triangulasi sumber data.
7. Orang di sudi diperhitungkan sebagai partisipan, konsultan dalam menangani kegiatan penelitian.
8. Hasil penelitian jarang dianggap sebagai temuan final, sepanjang belum ditemukan bukti-bukti yang tak tersanggahkan melalui bukti-bukti penyanggah (*Countrary evidence*)
9. Pengambilan sampel biasanya dilakukan secara *purposif rasional* (*logical, Purposif sampling*)
10. Penelitian kualitatif tidak menolak data yang menunjuk pada beberapa banyak dari sesuatu.⁵

Pendapat lain yang menjelaskan pentingnya teori dalam penelitian kualitatif adalah Sugiyono. Sugiyono menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, karena permasalahan yang diteliti masih bersifat sementara, maka teori yang digunakan dalam penyusunan proposal penelitian kualitatif juga masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah memasuki lapangan atau konteks sosial. Sehingga dalam penelitian kualitatif bisa ditemukan teori baru.⁶

⁵Sanafiah Faisal, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1995), hal.30.

⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*, (Bandung: Alfabeta, 2011), cet. 11, hal. 295.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti kualitatif akan lebih profesional kalau menguasai semua teori sehingga wawasannya akan lebih luas dan mampu menjadi instrumen yang baik. Namun teori tersebut hanya sebagai bekal untuk bisa memahami konteks sosial secara lebih luas dan mendalam. Sehingga dalam meneliti peneliti harus mampu melepaskan teori yang dimiliki.

Nana Syaodih menambahkan karakteristik penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Kajian naturalistik: melihat situasi nyata yang berubah secara alamiah, terbuka, tidak ada rekayasa pengontrolan variabel.
2. Analisis induktif: mengungkap data khusus, detil, untuk menemukan kategori, dimensi, hubungan penting dan asli, dengan pertanyaan terbuka.
3. Holistik, totalitas fenomena dipahami sebagai sistem yang kompleks, keterkaitan menyeluruh tak dipotong padahal terpisah, sebab akibat.
4. Data kualitatif; deskripsi rinci-dalam, persepsi-pengalaman orang.
5. Hubungan dan persepsi pribadi: hubungan akrab peneliti informan, persepsi dan pengalaman pribadi peneliti penting untuk pemahaman fenomena-fenomena.
6. Dinamis: perubahan terjadi terus, lihat proses desain fleksibel.
7. Orientasi keunikan: tiap situasi khas, pahami sifat khusus dalam konteks sosial historis, analisis silang kasus, hubungan waktu-tempat
8. Empati netral; subjektif murni, tidak dibuat-buat.⁷

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa umumnya dalam penelitian kualitatif, data yang diambil bersifat apa adanya, dikumpulkan melalui catatan-catatan kecil yang kemudian dianalisis sehingga memperoleh

⁷Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2010), cet.ke 6, hal. 95.

keunikan dari data tersebut, dan peneliti bisa menjalin keakraban dengan subyek yang ditelitinya.

Unsur utama dalam penelitian kualitatif ada tiga yakni : Pertama, data bisa berasal dari bermacam sumber, biasanya dari wawancara dan pengamatan. Kedua, berbagai prosedur analisis dan interpretasi yang digunakan untuk mencakup temuan atau teori. Kedua prosedur ini mencakup teknik untuk memahami data, yang diistilahkan dengan “penandaan” (*coding*), bisa bermacam-macam sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan tujuan peneliti. Ketiga, laporan tertulis dan lisan. Bisa dikemukakan dalam jurnal ilmiah atau konferensi.⁸

Hal yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah mengenai kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibiin, peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan alasan, penelitian ini:

- a. bertujuan mengkaji lebih mendalam gejala, peristiwa dan kajian dalam lingkungan yang alami (*natural setting*).
- b. peneliti adalah sebagai instrument kunci utama dalam mengumpulkan data dan menginterpretasikan data adalah peneliti sendiri,
- c. mengutamakan proses dari hasil dan
- d. mementingkan makna dari pada proses
- e. menganalisis data secara induktif.

⁸*Ibid*, hal.7

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin yang ada di Jalan Pesantren, Desa Perawang Barat, Kecamatan Tualang Kabupaten Siak Tualang. Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibiin berada di kompleks perumahan BTN Alam Raya yang berada di kilometer delapan. Pondok pesantren berdiri sejak tahun 1994. Lingkungan yang baik tentu membawa dampak positif kepada pondok pesantren I`aanatuth Thalibiin namun dalam kenyataannya tidak. Ini salah satu sebab peneliti tertarik untuk menelitinya.

C. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian, disamping perlu menggunakan metode yang tepat, juga perlu memilih teknik dan alat pengumpulan data yang tepat pula, sehingga memungkinkan diperolehnya data yang objektif.

Menurut Faisal teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif lazimnya menggunakan observasi dan wawancara. Selain itu juga tidak mengabaikan kemungkinan menggunakan sumber-sumber non manusia (*non human resource of informan*), seperti dokumen dan rekaman atau catatan (*record*) yang tersedia.⁹ Umumnya praktisi penelitian kualitatif menyatakan bahwa penelitian menggunakan teknik pengumpulan data observasi partisipasi dan wawancara mendalam (*indept interview*).

Untuk memperoleh dan mengumpulkan data, peneliti menggunakan cara-cara sebagai berikut :

1. Dokumentasi

⁹ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi*, hal. 53

Menurut pendapat Guba dan Lincoln (1998) yang dikutip Moelong bahwa dokumen digunakan untuk keperluan penelitian, karena alasan-alasan yang dapat dipertanggung jawabkan seperti; 1) dokumen digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan mendorong, 2) berguna untuk suatu pengujian, 3) berguna sesuai dengan penelitian kualitatif dalam konteks, 4) dokumen harus dicari dan ditemukan, dan 5) tidak relative sehingga tidak sukar ditemukan.¹⁰ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengumpulan data dengan teknik studi dokumen, yakni dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan sejarah pondok pesantren, data guru, siswa, kegiatan peserta didik dan sarana prasarana yang ada di pondok pesantren.

2. Wawancara

Selanjutnya Moelong mengemukakan bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹¹ Maksud mengadakan wawancara, seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba sebagaimana yang dikutip oleh Moelong antara lain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain. Merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang;

¹⁰ Lexy J. Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2004), hal. 161

¹¹ *Ibid*, hal. 135

memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara baku terbuka. Jenis wawancara ini adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-katanya, dan cara penyajiannya pun sama untuk setiap responden. Maksud pelaksanaan tidak lain merupakan usaha untuk menghilangkan kemungkinan terjadinya “kemencengan” (bias). Wawancara jenis ini bermanfaat pula dilakukan apabila pewawancara ada beberapa orang dan yang diwawancarai cukup banyak jumlahnya.¹²

Wawancara dalam penelitian ini, yaitu peneliti memberikan pertanyaan kepada kepala sekolah dan para guru. Wawancara ini berisi pertanyaan untuk mengetahui bagaimana manajemen kepemimpinan di pondok pesantren dan apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan di pondok pesantren. Maka yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru.

3. Observasi

Menurut Suharsimi Arikunto observasi adalah memperhatikan sesuatu dengan menggunakan mata. Dalam psikologi disebut dengan pengamatan,

¹² *Ibid*, hal. 136

meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra.¹³

Selanjutnya ia mengemukakan ada dua jenis yang digunakan untuk observasi yaitu ; 1) *observasi non sistematis*, dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan; 2) *observasi sistematis*, dilakukan oleh pengamat dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamat.¹⁴

Menurut Guba dan Lincoln yang dikutip oleh Suhertian observasi dapat digunakan untuk mengecek kebenaran data, mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya. Mereka juga mengatakan bahwa observasi memungkinkan peneliti untuk ; 1) memperoleh pengalaman langsung; 2) melihat dan mengamati sendiri; 3) mencatat perilaku dan kegiatan yang sebenarnya; 4) mengecek kebenaran data; 5) memahami situasi yang rumit.¹⁵

Moh. Nasir mengemukakan bahwa pengumpulan data melalui observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata dan ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut.

Selanjutnya ia memberikan kriteria pengambilan data dengan cara observasi yaitu ; 1) pengamatan digunakan untuk penelitian dan telah direncanakan secara sistematis; 2) pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah direncanakan; 3) pengamatan tersebut dicatat secara

¹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Sistem*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), hal. 216

¹⁴ *Ibid*

¹⁵ Suhertian, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Renika Cipta, 1991), hal. 291

sistematis dan dihubungkan dengan proposisi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu set yang menarik perhatian saja; 4) pengamatan dapat dicek dan dikontrol atas validitas dan reliabilitasnya.¹⁶

Prasetya Irawan mengemukakan bahwa observasi adalah penelitian yang pengambilan datanya tertumpu pada pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Biasanya memerlukan kesabaran yang luar biasa dari penelitiannya, menyita banyak waktu dan tenaga dan kejelian peneliti untuk menangkap elemen-elemen penting dari objek penelitiannya.¹⁷

Kartini juga mengemukakan bahwa pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi dapat dimanfaatkan sebagai data menguat secara tertulis dari data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.¹⁸

Selanjutnya Sonhaji yang dikutip mengemukakan bahwa fungsi observasi bagi peneliti dalam penelitian kualitatif adalah meningkatkan kemampuan peneliti untuk menangkap motif, kepercayaan, kerisauan, perilaku, dan kebiasaan objek, seperti ; 1) memberi kesempatan bagi peneliti untuk melihat dunia sebagaimana subjek kalimat; 2) memberi akses kepada peneliti untuk memahami reaksi emosi reaksional mereka; 3) mengarahkan peneliti untuk membangun pengetahuan yang tidak kelihatan.

¹⁶ M. Nasir, *Metode Penelitian*, (Jakarta; Ghalia, 1988), hal. 120

¹⁷ Prasetya Irawan, *Analisa Data Kualitatif*, (Bandung; Gramedia, 1994), hal. 310

¹⁸ Kartini, *Pengantar Metode Riset Sosial*, (Bandung; Mandar Maju, 1980), hal. 210

D. Instrumen Penelitian

Dalam studi ini, instrument utamanya adalah peneliti sendiri. Peneliti terjun ke lapangan sendiri, baik pada *grand tour question* yakni peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan ditanyakan, meski baru mengenal sepintas terhadap informasi yang diperolehnya. Tahap dua adalah tahap *focused and selection*. Pada tahap ini peneliti mereduksi segala informasi yang diperoleh pada tahap pertama. Kemudian menentukan fokus masalah. Setelah dipertimbangkan dengan detil, data tersebut lalu dikelompokkan, menjadi berbagai kategori yang ditetapkan sebagai fokus penelitian. Tahap ketiga adalah tahap *selection*.

Pada tahap ini peneliti menguraikan fokus yang telah ditetapkan menjadi lebih rinci terhadap data dan informasi yang diperoleh, maka peneliti dapat menentukan tema dengan cara mengkonstruksi data yang diperoleh menjadi sesuatu bangunan pengetahuan, hipotesis atau ilmu baru.¹⁹

E. Informan (Sumber Data)

Dalam penelitian kualitatif, tidak menggunakan populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis.²⁰

¹⁹*Ibid*, hal. 29-30.

²⁰Sugiono, *Op.Cit.*, hal. 296.

Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.

Sugiono menjelaskan bahwa situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan. Selanjutnya dinyatakan bahwa, sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- 1) Proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati
- 2) Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung pada kegiatan yang tengah diteliti
- 3) Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi
- 4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri
- 5) Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.²¹ Siapa yang dijadikan sampel sumber data, dan berapa jumlahnya dapat diketahui setelah penelitian selesai.

Dari masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka yang dijadikan sumber data adalah: kepala sekolah dan para guru.

F. Teknik Analisis Data

Pada hakikatnya analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan

²¹Sugiono, *Op.Cit.*, hal. 400.

mengkategorikannya sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan teknik analisis data bersamaan dengan pengumpulan data.

Dengan demikian dari data tersebut akan diperoleh informasi yang lebih bermakna. Untuk bisa menentukan kebermanaknaan data atau informasi ini diperlukan pengertian mendalam, kecerdikan, kreativitas, kepekaan konseptual, pengalaman dan *expertise* peneliti.

Data tersebut dianalisis dengan cara membaca baris demi baris, diberi kode, dan dicari intisari dari data tersebut. Teknik analisa data yang digunakan adalah model analisis deskriptif-eksploratif dengan melibatkan tiga komponen analisis: (1) reduksi data (*data reduction*), (2) penyajian data (*data display*), dan (3) penarikan kesimpulan (*verification*).”²²

Pada tahap penyajian data digunakan analisis tema. Hal ini dilakukan agar data yang disajikan menarik dan mudah dipahami, baik oleh diri sendiri maupun oleh orang lain. Adapun penarikan kesimpulan dilakukan dengan teknik mencari pola, tema, hubungan, persamaan, dan hal-hal yang sering timbul.

Dari beberapa penjelasan tersebut, analisis data dalam penelitian data terdiri dari tiga alur, yaitu reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

²²Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: PT.Rosda Karya, 2001), hal. 193-197 dan lihat Lexy Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT.Rosda Karya, 2001), hal. 190-205.

G. Triangulasi Data

Triangulasi data adalah kegiatan pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu untuk lebih terjamin keabsahannya.

Uji keabsahan melalui triangulasi ini dilakukan karena dalam penelitian kualitatif, untuk menguji keabsahan informasi tidak dapat dilakukan dengan alat-alat uji statistik.²³ Oleh karena itu cara yang ditemukan oleh peneliti dalam menguji keterpercayaan temuan penelitian kualitatif adalah;

(1) memperpanjang waktu tinggal dengan mereka yang diteliti, (2) Observasi lebih tekun, dan (3) melakukan triangulasi.

Kegiatan triangulasi data dengan cara :

- 1) Membandingkan data hasil wawancara dengan pengamatan
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan oleh para aktor di depan umum dengan apa yang disampaikan secara pribadi
- 3) Membandingkan data yang diperoleh dengan teori-teori yang relevan.²⁴

Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan memeriksa keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu di luar data tersebut. Triangulasi data ini meliputi (1) triangulasi dengan sumber, dilakukan dengan membandingkan dan memeriksa ulang terhadap data yang diperoleh dengan wawancara, (2) Triangulasi data dengan metode, dimana dilakukan pengecekan ulang terhadap data yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara dan

²³ Burhan Bungin, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hal.193

²⁴ Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta ; Rake Sarasin, 1996), cet.7, hal. 126.

studi dokumentasi dengan metode yang dilakukan dengan tindakan, (3) Triangulasi teori dilakukan dengan cara membandingkan pendapat para pakar dengan data hasil penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin Kecamatan Tualang

Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin merupakan salah satu lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memberikan bimbingan terhadap para santri untuk mencetak kader ulama yang kokoh ketaqwaannya, luas wawasannya, terampil, dinamis, berakhlak mulia, mandiri dan siap untuk mengemban misi umat memperluas dakwah Islam di tengah masyarakat khususnya masyarakat Tualang. Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap bimbingan agama Islam. Karena telah banyak penyakit masyarakat seperti berjudi, minuman keras dan pergaulan bebas remaja yang muncul di sekitar Tualang yang dapat merusak generasi Islam khususnya.

Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibin di dirikan tanggal 15 September 1994 M atas keinginan pemuka masyarakat Desa Perawang Barat dan pemerintah setempat. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan pondok pesantren tentang awal pendirian pondok pesantren dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada awalnya niat mendirikan pondok pesantren ini mempunyai motivasi untuk menanamkan pemahaman agama dan pengamalan agama yang kuat pada santri, sebagai salah satu filter terhadap derasnya

arus informasi yang sedikit banyak membawa dampak negative pada perkembangan jiwa generasi muda. Sehingga perencanaan dalam pengelolaan pesantren untuk jangka panjang belum diprogramkan dengan baik.¹

Pendapat senada juga dikemukakan oleh salah seorang tokoh masyarakat Tualang Bapak H. Ruslan seraya menjelaskan :

Walaupun lahan yang tersedia di Kabupaten Tualang untuk pembangunan pondok pesantren masih belum ada, namun niat baik dari pak Haji syafi'i jangan ditunda, Allah maha memudahkan bila sudah ada niat baik, apalagi keadaan Perawang memang sudah sangat membutuhkan adanya sekolah yang membina pemuda pemudi Perawang yang kebanyakan jauh dari agama.²

Untuk maksud itu Para tokoh masyarakat banyak memberikan dukungan dari segi moril namun belum berupa materil. Pondok pesantren didirikan diatas tanah yang telah diwakafkan oleh Bapak H. Syafi'i sebagai pengggagas ide. Namun bagaimana bentuk sekolah itu diserahkan kepada Pak H. Amin Lc yang dipercaya sebagai pimpinan pondok pesantren I'aanatuth Thalibiin.

Harapan masyarakat tersebut juga mendapat dukungan pemerintah setempat sehingga terbentuklah sebuah yayasan yang diberi nama I'anatuth Thalibin. Awal mula berdirinya Pondok Pesantren I'aanatuth Thalibiin ini belum ada memiliki kelas yang permanen. Masih sangat minim sarana prasarana yang mendukung proses pembelajaran dan operasional sekolah. Tempat yang menjadi cikal bakal pondok pesantren ini adalah dengan meminjam kelas MDA disamping tanah wakaf tersebut. Cita-cita dari

¹ Wawancara pribadi, M.Amin.Lc. Pimpinan PonPes I'aanatuth Thalibiin, Perawang, tgl 1 Juni 2012

² Wawancara pribadi, H. Ruslan tokoh masyarakat, Perawang, tgl 1 Juni 2012

pimpinan pondok pesantren ini ingin mewujudkan pesantren yang ortodok yakni hanya mengajarkan ilmu agama saja.

Selanjutnya Pak Amin menjelaskan bahwa

Pada awalnya santri yang masuk pada awalnya hanya 8 orang, dengan tenaga pengajar sebanyak 4 orang. yaitu Pak H. Amin. Lc, Pak Drs. Sarkawi, Pak Safri, dan ibu almarhumah Inarwati. Santri yang masuk untuk tiga tahun pertama adalah siswa yang putus sekolah dan siswa yang tergolong tidak mampu. Tiga tahun perjalanan pondok pesantren ini tidak mendapatkan izin operasional dari tahun 1994-1996. Dan izin operasional baru didapatkan setelah santri berada di kls tiga dan harus mengikuti ujian Nasional, yang pada saat itu masih menumpang ikut ujian di sekolah lain. Karena kebutuhan yang bertambah maka dibentuklah yayasan I'aaanathuth Thalibiin.

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa keadaan awal berdirinya pondok berangkat dari keprihatinan terhadap generasi muda yang minim terhadap ilmu agama.

Seiring dengan perputaran waktu, maka pondok pesantren memunculkan keinginan untuk mengembangkan ide dengan membuat kemana ara pendidikan pondok pesantren ini sebenarnya, sehingga sebagai langkah pengembangan Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin, adalah memiliki visi dan misi yang jelas.

2. Visi, Misi, dan Target Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibin

Visi merupakan suatu proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan dan penetapan sasaran suatu organisasi secara formal. Maka dengan visi diharapkan menjadi acuan dalam penyusunan program organisasi.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Beach yang dikutip oleh Syaiful Sagala bahwa ketika akan memproses sebuah visi maka hendaklah diawali dengan membangun ide-ide kreatif dengan menggali dari potensi yang ada dilingkungannya. Sehingga visi menjadi sebuah rumusan umum yang berisi tentang keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan untuk mewujudkan satu sasaran yang mungkin dicapai dalam jangka waktu tertentu.³

Visi Pondok Pesantren I'anatuth Thalibiin “ Membentuk generasi yang beriman dan bertaqwa, mewujudkan cikal bakal intelektual Islami, generasi yang mandiri dan inovatif dalam kehidupan islami dan mewujudkan generasi pengemban Islam.

Menjadi generasi unggul yang berkepribadian Islami merupakan impian yang ingin diwujudkan oleh pondok pesantren I'anatuth Thalibiin sehingga hal ini terungkap dalam misi yang mereka cetuskan.

Misi Pondok Pesantren I'anatuth Thalibiin

- a. Menciptakan pendidikan bernuansa Islam
- b. Memotifasi kesadaran terhadap pengamalan Islam
- c. Memberikan kemampuan standar dasar Islami
- d. Memberikan pendidikan dari sumber standar Islam
- e. Memotivasi tentang kepentingan ukhwah Islamiyah
- f. Memupuk dan mengembangkan pertumbuhan inspirasi Islam

Motto

³Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabetha, 2009), hal.141

Secara leksikal, istilah motto berarti kalimat, frase, atau kata yang digunakan sebagai semboyan, pedoman, atau prinsip.⁴ Dalam konteks pesantren Iʿaanatuth Thalibin, motto berarti cita-cita ideal yang visiabel untuk dijadikan landasan atau pedoman pembinaan para santri. Untuk itu ketika ditanya tentang motto yang akan dikembangkan Pak amin menjawab: Adapun motto Pesantren Iʿaanatuth Thalibin adalah :

Cerdas dalam berpikir, Benar dalam bertindak, mulia dalam berakhlak. Disini saya mempunyai harapan santri-santri yang terdidik disini mempunyai keluasaan dalam berpikir, kecermatan dalam berbuat dan ketinggian akhlak selalu dijaga dimana saja mereka berada. Sebab ketinggian akhlak merupakan barometer kesuksesan pendidikan seseorang, bukankah pendidikan yang paling tinggi yang ditanamkan rasulullah adalah menyempurnakan akhlak. Maka para santri disini dimantapkan akidahnya agar ketinggian akhlak selalu terjaga. Karena hanya akidah yang lurus pondasi amal yang benar.⁵

Dalam kaitan inilah maka santri –santri yang bersekolah dipondok pesantren Iʿaanatuth Thalibin harus ikut mondok di pesantren, tidak boleh ada santri yang tinggal di luar pondok, sekalipun berasal dari kecamatan Tualang sendiri.

Selanjutnya berkaitan dengan kurikulum yang digunakan di pondok pesantren Iʿaanatuth Thalibin, Kepala sekolah MTS. Bapak Zuhdi menjelaskan :

Kurikulum yang digunakan dari tahun 1994 hingga tahun 2000 hanya menggunakan kurikulum pondok pesantren saja. Namun seiring dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan layanan pendidikan yang bertambah maka pimpinan pondok mengambil kebijakan untuk menerima dan menggunakan kurikulum Dinas Pendidikan dan Departemen Agama dalam program pembelajarannya tanpa

⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, edisi kedua, cet.II.(Jakarta : Balai Pustaka, 1993), hal.666

⁵Hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren bapak H. Amin,Lc tgl 17 April 2012

menghilangkan kurikulum pondok itu sendiri dan hal ini dimulai dari tahun 2001 hingga sekarang.⁶

Dari dokumentasi pondok pesantren dapat dipaparkan bahwa penguasaan kurikulum yang sangat ditekankan di pondok pesantren ini adalah para santri diharapkan mampu menghafal Alqur'an minimal 6 juz, mampu membaca dengan lancar kitab-kitab salaf yang sering diistilahkan dengan kitab kuning arab gundul yang dididik langsung oleh pimpinan pondok sendiri dan beberapa orang guru yang tamat dan lulusan pesantren.

Keadaan para santri dalam upaya penerapan kurikulum pondok pesantren sendiri dengan kurikulum dari dinas, sangat dituntut agar mau berusaha dengan sungguh-sungguh untuk dapat menguasai secara maksimal target dari kurikulum yang telah diajarkan. Sesuai pula dalam rangka mewujudkan visi dan misi pondok pesantren I'aaanath Thalibin khususnya. maka para santri harus-harus benar-benar memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat menguasai semua materi yang diajarkan.

Beberapa hal yang menjadi pemicu tidak banyaknya santri yang melanjutkan ke Madrasah Aliyah Pondok Pesantren antara lain karena kerinduan kepada keluarga dan orang tua, sehingga mereka memilih pulang kampung. Ada pula karena ingin berkompetisi dengan sekolah umum. Para santri merasa perlu untuk menambah jam pelajaran umum. Adapula yang karena melakukan pelanggaran. Maka santri tersebut dikeluarkan langsung dari pondok bila memang sudah tidak dapat ditolerir lagi kesalahannya. Salah satu

⁶ Wawancara dengan kepala MTS.Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin, tgl 23 april 2012

contoh sering cabut atau keluar tanpa izin ke lokasi di luar pondok, berhubungan dengan lawan jenis atau berpacaran dan sebagainya. Walaupun sanksi diberikan secara bertahap.

3. Keadaan Guru dan peserta didik

a. Keadaan Guru

Guru merupakan unsur pendidikan yang memegang peranan penting dalam upaya menunjang terlaksananya proses pendidikan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibiin. 70 % guru yang ada sudah berpendidikan S1. 1 orang yang sudah pegawai negeri, ada 7 orang yang sudah lulus sertifikasi dan ada yang masih guru honor tidak tetap pondok. Keadaan Guru MTS dan Tata Usaha Pondok Pesantren I'aaanath Thalibiin yakni:

TABEL IV.1
DATA GURU DAN TATA USAHA

No	Nama / Nip	Tempat /	Jabatan	Ijazah	Jurusan
		Tgl Lahir		Th	
1	H.M.Amin.R,Lc	Rasau Sati 25-12-1963	Pimpinan	1993	T.Hdits
2	Syafri,SHI	Perawang 27-03-1979	Kep.Sek. MA	2003	S1.AHS
3	M.Zuhdi,S.Pdi	Bandar Khalifah 01/01/1973	Kep.Sek.MTs	2003	S1PAI
4	Nurdin Siswanto,S.Ag	Perawang 21-03-1970	Guru	1995	S1.B.Arab
5	Jariah.SE	Pekanbaru 07/06/1980	Wl.Kls IV	2005	S1.Akun
6	Zaimun,S.Ag	Perawang 04/05/1975	Guru	2001	S1.PAI
7	Drs. Sarkawi Idrus	Bj.Air Tiris 21-11-1964	Guru	1991	S1PAI
8	Sumarni,S.Ag	Batu Gajah 25-03-1969	Guru	95	S1.PAI
9	Alwiskarni,S.Ag	Bangkinang 14-12-1967	Guru	1997	S1.PAI
10	Ikhwan	Tanah datar 12/10/1977	Wl.Kls V	1997	IPS
11	Ika Marlina Juwita	Muara Mahat 21 Maret 1982	Wl.Kls.IA	2005	DIII AKUN
12	Tri Indrayeni	Bukit Tinggi 22-07-1969	Wl.Kls IB	1991	DII.BI
13	Sri Henni Marni,S.Sos	Pekan baru 13/03/1972	Wl.Kls VI	1997	S1.AD.N
14	Yengsi Putri Tama,S.Pt	Batang Kapas 09/10/1983	Wl.Kls.III	2003	S.Pt
15	Ratna Dewi	Perawang 31/12/1989	TU	2007	SLTA
16	Mastina Batubara	Lipat Kain 12/05/1986	Guru	2004	IPA
17	Mardaneti	Pasaman 08/01/1976	Guru	2004	PGTK

18	Siti Asia, S.HI	Guguk	Wl.Kls	2000	Syariah
		05 Januari 1981			
19	Paini	Rantau Prapat	Guru	2011	MTK
		09-Jan-90			
20	Fitri Wulandari	Perawang	TU	2011	IPA
		15-Feb-93			

Sumber: Tata Usaha PP. I'aanatuth Thalibin, Tahun 2011/2012

Di tahun ajaran 2011/2012 kepala sekolah MTs berganti dengan Pak M. Zuhdi, S.Pdi. dan sementara itu, tenaga pengajar di tingkat Madrasah Tsanawiyah juga diperbantukan untuk mengajar di Madrasah Aliyah.

b. Keadaan peserta didik

Keadaan peserta didik pondok pesantren I'aanatuth Thalibiin merupakan faktor yang tak kalah pentingnya bagi kelangsungan proses belajar mengajar di sekolah. Karena peserta didik merupakan generasi yang akan menerima pendidikan itu sendiri. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL IV. 2
KEADAAN SISWA MTs PONDOK PESANTREN I' AANATUTH
THALIBIN

NO	TAHUN	JUMLAH SISWA			KET
		LK	PR	JUMLAH	
1	2006/2007	81	68	151	
2	2007/2008	52	52	104	
3	2008/2009	43	49	92	
4	2009/2010	29	45	74	
5	2010/2011	39	46	85	

Sumber: Tata Usaha PP. I' aanatuth Thalibin, Tahun 2011/2012

1. Sarana Prasarana Pondok Pesantren I' aanatuth Thalibiin

Dalam dunia pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perlu adanya sarana dan prasarana yang memadai, yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran. Dari aspek sarana prasarana yang dimiliki oleh pondok pesantren, kepala sekolah Mts. Bapak Zuhdi ketika diwawancarai menjelaskan sebagai berikut

Setelah mendapat bantuan kelas dari pemerintah Kabupaten Siak maka bangunan pondok pesantren I' aanatuth Thalibin dibangun secara permanen yang terletak di Kecamatan Tualang Kelurahan Perawang Barat, maka berdirilah gedung MTs I' aanatuth Thalibin yang sekaligus juga menjadi gedung MA I' aanatuth Thalibin. Namun pembangunan pondok pesantren ini belum maksimal dibuktikan adanya bangunan mesjid yang sampai saat ini masih belum selesai dengan kondisi berupa pondasi saja di dalam kompleks pesantren tersebut. Sehingga secara operasional kegiatan santri masih belum memiliki gedung atau ruangan yang cukup luas untuk dapat menghimpun seluruh santri dalam mengadakan sebuah kegiatan.⁷

⁷ Wawancara dengan Pak zaimun sebagai pengasuh pondok pesantren , tgl 10 mei 2012

Bangunan pondok pesantren berdiri di tanah seluas 2 hektar. Jarak ke pusat kota 80 km sedangkan jarak ke pusat kecamatan 3 km. Status sekolah swasta dan terakreditasi C.

Begitu juga dengan Pondok Pesantren I`aanatuth Thalibin dapat dikatakan cukup memadai yaitu:

- 6 ruang belajar,
- 1 ruang komputer,
- 1 ruang ketrampilan,
- 1 ruang kepala sekolah
- 1 ruang guru
- 1 ruang Tata usaha,
- 1 ruang ibadah (satu ruang kls yang dijadikan mushola)
- 2 unit wc guru
- 3 unit wc siswa
- 4 unit rumah dinas guru
- 1 unit rumah dinas penjaga sekolah
- asrama santri 2 unit
- 1 ruang perpustakaan
- 1 kantin
- 1 gudang
- Sarana olahraga berupa lapangan bulu tangkis, lapangan bola takraw, dua set tenis meja.

Namun dari sarana yang ada masih dibutuhkan adanya sarana penunjang seperti gedung serba guna yang dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan yang dilakukan di pondok pesantren, ruang untuk laboratorium life skill, mesjid sebagai sarana ibadah.

2. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Faanatuth Thalibiin

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweig yang dikutip oleh Nanang Fattah mengemukakan struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur mengemukakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan.⁸ Struktur itu sifatnya relatif stabil, statis dan berubah lambat atau memerlukan waktu atau penyesuaian- penyesuaian.

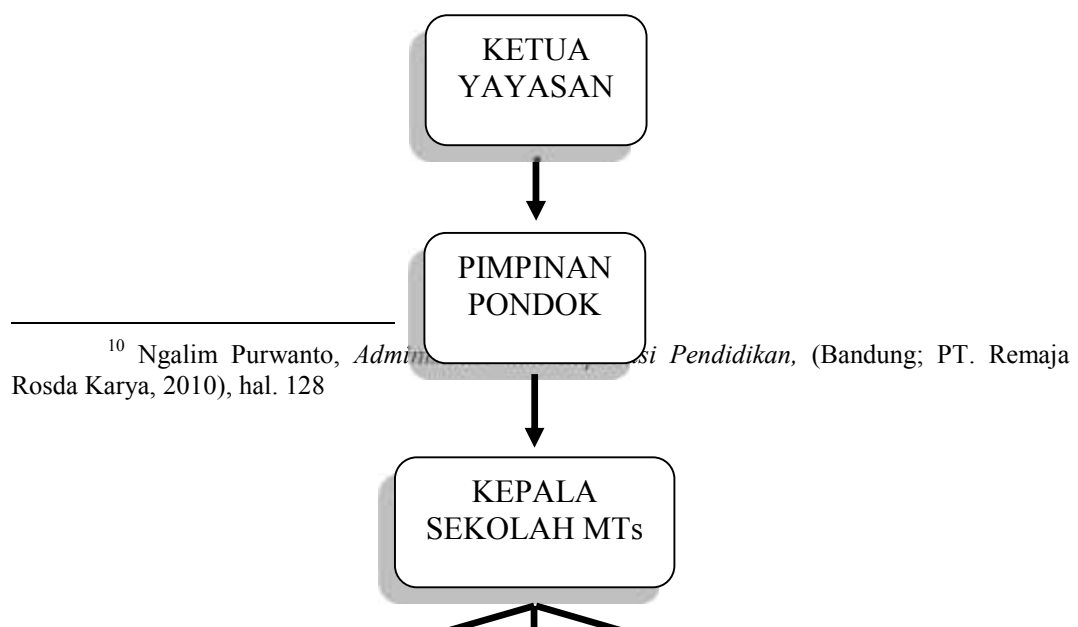
Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Suatu struktur organisasi menspeksifikasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan.⁹

Struktur organisasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran ditiap negara berbeda-beda. Hal ini bergantung pada struktur organisasi dan administrasi pemerintahan negara masing-masing. Didalam negara yang berbentuk pemerintahan dan struktur organisasi pemerintahannya cenderung

⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2008), hal. 73

kearah kediktatoran, dimana segala kekuasaan dipusatkan pada satu orang atau segolongan orang, struktur organisasi pendidikannya pun cenderung kearah sentralisasi. Segala sesuatu yang menyangkut bidang pendidikan, ditentukan dan diselenggarakan oleh pusat secara sentral.¹⁰ Sebaliknya dalam negara-negara yang menganut sistem demokrasi dalam pemerintahannya, struktur organisasi pendidikannya disusun menurut pola-pola yang demokrasi. Kekuasaan dan penyelenggaraan, pendidikan tidak dilakukan secara sentral, tetapi dibagi-bagikan atau diserahkan kepada daerah-daerah, sesuai dengan kondisi dan kepentingan daerah.

Demikianlah, struktur organisasi pendidikan yang pokok ada dua macam yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Diantara kedua struktur tersebut terdapat beberapa struktur campuran, yakni yang lebih cenderung kearah sentralisasi mutlak, dan yang lebih mendekati desentralisasi tetapi beberapa bagian masih diselenggarakan secara sentral. Pada umumnya, struktur campuran inilah yang berlaku di kebanyakan negara dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi bangsanya. Adapun struktur organisasi Pondok Pesantren I'aaanuth Thalibiin adalah sebagai berikut:



Struktur Organisasi Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin

Keterangan:

Ketua yayasan	: H. Suprpto
Kepala Madrasah Tsanawiyah	: M. Zuhdi, S.Pdi
Waka. Kurikulum	: Alwis Qarni, S.Ag
Waka. Kesiswaan	: Zaimun, S. Ag
Waka. Sarana prasarana	: Sumarni, S.Ag

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibiin

a. Rangkaian Tugas yang Dilakukan Pemimpin

Data tentang Kepemimpinan Pondok Pesantren I'aaanathuth Thalibin peneliti kumpulkan melalui wawancara yaitu sebagai berikut :

1. Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanathuth Thalibin, dan menanyakan bagaimana bentuk dan cara bapak dalam membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, beliau mengemukakan bahwa:

Saya selalu menekankan pentingnya kepercayaan antara sesama guru, dan semaksimal mungkin melaksanakan agenda-agenda sekolah yang mesti dijalankan. Ketika ada guru yang bekerja kurang tepat pada pelaksanaannya, maka saya mencari tahu apa penyebab kekurangan itu

terjadi, sehingga pada akhirnya antara saya dengan guru terjalin kedekatan.¹¹

Ketika berjumpa dengan salah seorang guru, peneliti menanyakan hal yang sama tentang kebenaran pernyataan kepala MTs, guru tersebut menjawab:

Memang benar kalau kepala madrasah sering menekankan pentingnya kepercayaan antara sesama tenaga pendidik, tetapi selama ini kayaknya loyalitas para guru biasa-biasa saja.¹²

Peneliti bertanya lagi, lalu apakah kepala madrasah sering berdiskusi dengan guru yang memiliki kendala dalam proses belajar mengajar ?

Jarang sekali kepala madrasah melakukan hal seperti itu, justru kepala madrasah hanya banyak kesibukan di luar, saya secara pribadi juga tidak pernah diberikan masukan-masukan, atau mungkin saya sudah dianggap tidak memiliki masalah yang serius mungkin¹³

Dari hasil wawancara di atas, peneliti memahami bahwa keberadaan kepala madrasah sebagai *agen of change* di sekolah, mungkin sudah berupaya mendekati guru yang mengalami masalah atau kendala pembelajaran, tetapi sosialisasi dan waktu yang mungkin tidak sempat sehingga loyalitas guru dalam menjalankan tugas masih perlu ditingkatkan.

2. Mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, dan menanyakan cara beliau dalam mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, beliau mengemukakan:

¹¹M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

¹²Siti Asyiah (Guru Bidang Studi Alquran Hadist), Wawancara Pribadi, tanggal 3 Juni 2012

¹³Siti Asyiah (Guru Bidang Studi Alquran Hadist), Wawancara Pribadi, tanggal 3 Juni 2012

Kita di sekolah, khususnya di MTs, selalu meminta para guru untuk memberikan gagasan yang terbaik untuk disumbangkan demi kemajuan sekolah. Gagasan-gagasan itu biasanya akan terungkap dalam rapat-rapat yang sengaja dilaksanakan. Setelah mendengarkan gagasan para guru, kemudian disepakati mana gagasan yang harus ditetapkan sebagai prioritas.¹⁴

Belum puas dengan jawaban tersebut, peneliti bertanya kembali, lalu kalau dalam rapat tersebut pada kenyataannya tidak dapat menerima gagasan yang bapak ajukan bagaimana pak ? Beliau melanjutkan:

Biasanya diterima dan didukung oleh para dewan guru. Kalaupun tak diterima, mungkin disebabkan ada ide yang menurut mereka lebih baik, ya tak masalah, yang penting berdasarkan hasil musyawarah saja.¹⁵

Pernyataan kepala madrasah, peneliti bandingkan dengan jawaban seorang wakil kepala sekolah, yang menyatakan:

Dalam rapat-rapat yang dilaksanakan sekolah, memang ada saja usulan-usulan yang muncul, tetapi para guru biasanya kebanyakan diam dan jarang memberikan usulan, paling hanya unsur pimpinan, sehingga wajar kalau kepala madrasah mengatakan biasanya ide yang dilontarkannya bisa diterima oleh mayoritas guru.¹⁶

Dari pernyataan di atas, peneliti memahami bahwa dalam rapat-rapat yang diadakan oleh pimpinan, biasanya ide kepala madrasah disetujui para guru karena pada kenyataannya rapat-rapat yang dilangsungkan mungkin hanya memutuskan agenda penetapan tanggal suatu kegiatan yang kadang harinya sudah disesuaikan dengan agenda kementerian agama sehingga tidak membutuhkan masukan yang berarti dengan para guru.

¹⁴M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

¹⁵M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

¹⁶Alwis Karni (Waka Kurikulum MTs.PP.IT), Wawancara, tanggal 3 Juni 2012

Belum puas dengan jawaban tersebut, peneliti juga mewawancarai seorang guru, ia mengatakan:

Dalam rapat-rapat yang diselenggarakan biasanya dominasi kepala madrasah lebih dominan, dan ujung dari semua rapat biasanya berakhir di tangan pimpinan, dan guru tentu hanya mengiyakan saja, karena itu sudah merupakan kesepakatan. Guru lebih sepakat untuk diam dari pada memberi tanggapan.¹⁷

Dari pernyataan dan pengakuan guru tersebut, peneliti dapat memaklumi bahwa pimpinan adalah orang yang paling menentukan dalam keputusan rapat, tetapi dibalik pernyataan guru tersebut, ada sesuatu yang menarik, yakni ia menyatakan bahwa para guru hanya tinggal mengiyakan saja. Menurut peneliti kata-kata ini mengandung sesuatu yang pasrah, bahwa seolah-olah kepala madrasah adalah sebagai sosok yang bisa mendominasi semua rapat, dan para guru cenderung malas mengemukakan ide yang membangun dan meningkatkan mutu pembelajaran.

3. Dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, apakah bapak dengan berbagai cara akan mempengaruhi orang lain agar ide bapak diterima, beliau mengemukakan:

Kalau ide itu memang layak dan bagus, tentu akan kita konsultasikan kepada para wakil kepala madrasah, bahkan para guru akan kita undang dalam rapat-rapat yang dilaksanakan.¹⁸

¹⁷Juwairiah, (Guru bidang studi ekonomi), Wawancara Pribadi, tanggal 13 juni 2012

¹⁸M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

Lalu, apakah bapak akan memaksakan ide bapak agar dilaksanakan ketika dalam rapat ternyata ide tersebut kurang diterima para guru ?

Kita akan coba sosialisasikan dan jelaskan kembali bahwa ide yang diajukan itu adalah ide-ide yang memungkinkan madrasah kita akan lebih maju dari orang lain, misalnya ide-ide tentang kedisiplinan, peraturan dan juga berhubungan dengan kesiswaan di sekolah.¹⁹

Peneliti bertanya lagi, lalu bagaimana saja trik bapak dalam mempengaruhi orang lain ? Beliau menjawab:

Kita lihat karakter guru masing-masing, kadang melalui pendekatan secara keseluruhan. Dalam rapat atau pertemuan-pertemuan tidak formal kita juga sering berdiskusi, ini paling tidak dapat memberikan kesan yang bagus dengan para guru, saya pikir itu saja, tidak ada yang muluk-muluk²⁰

Untuk mengkonfrontir jawaban kepala madrasah, peneliti juga mewawancarai seorang guru, dan menanyakan bagaimana cara kepala madrasah dalam mempengaruhi ibu di madrasah, ia menyatakan:

Kepala madrasah paling hanya berbicara sekilas saja, dan mengemukakan ide-ide yang mengarah kepada peningkatan kualitas kinerja guru. Kita sebagai bawahan ya turuti saja apa yang diperintahkan pimpinan.²¹

Peneliti bertanya kembali, lalu apakah ada cara lain atau pendekatan lain dari kepala madrasah dalam mempengaruhi ibu dan para guru, ia mengemukakan:

Dalam pandangan saya selama mengajar di madrasah, hampir semua guru diperlakukan sama saja, tidak ada pendekatan yang “*face to face*” langsung empat mata atau pendekatan special yang berbeda dari yang lain. Saya kira guru lain juga begitu.²²

¹⁹M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

²⁰M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

²¹Juwairiah, (Guru bidang studi ekonomi), Wawancara Pribadi, tanggal 13 juni 2012

²²Juwairiah, (Guru bidang studi ekonomi), Wawancara Pribadi, tanggal 13 juni 2012

Dari jawaban guru tersebut, peneliti memahami bahwa pendekatan kepala madrasah pada hakikatnya tidak ada yang special, namun dalam pensosialisasian ide sudah dapat diterima oleh para guru. Sehingga karakter seorang pimpinan yang bijak bisa dilihat dari kemampuannya dalam beradaptasi dan berinteraksi. Jadi, menurut peneliti kepala madrasah sudah mulai membuka wawasan guru agar lebih komunikatif dan beradaptasi dengan perubahan.

4. Berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, apakah bapak berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok sekolah yang bapak pimpin ? Dalam hal ini beliau menjawab:

Sebagai seorang pimpinan tentunya begitu, saya akan mencoba merubah dan memberikan suasana yang mampu mengkondisikan seluruh komponen dan personil guru, tata usaha, pegawai, yang berada di ruang lingkup sekolah menjadi orang-orang yang bekerja secara efektif dan senang dalam melaksanakan kerja mereka di masing-masing ruang kerja mereka, baik sebagai staff, tata usaha, maupun guru dalam mengajar.²³

Dalam kesempatan lain, peneliti mewawancarai wakil kepala madrasah, dan menanyakan apakah ada usaha kepala madrasah dalam mengkondisikan komponen dan personil guru, tata usaha, pegawai, agar bekerja secara efektif, dia mengatakan:

²³M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

Secara umum kepala madrasah berupaya mendorong kinerja semua komponen tersebut agar bekerja efektif, apalagi di saat-saat pengangkatan beliau sebagai kepala, namun secara perlahan semangat untuk mendobrak keefektifan kinerja itu hanya tinggal sedikit, dan pada akhirnya kurang terlihat, ini yang kita rasakan hingga saat ini.²⁴

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala sekolah yang lain dan menanyakan bagaimana perubahan kerja yang dibuat kepala madrasah untuk mengefektifkan kinerja bawahan, beliau mengatakan:

Biasanya kepala madrasah mendelegasikan atau menugaskan wakil kepala madrasah untuk menyampaikan keinginannya kepada semua pihak (komponen madrasah). Kita sudah kemukakan kepada para guru dan staff, namun kenyataannya kinerja itu hanya terlihat ketika ada kegiatan-kegiatan yang membutuhkan kerja yang cukup banyak, namun ketika kegiatan tidak ada, maka biasanya kinerja yang ditunjukkan kembali seperti biasa.²⁵

Dari hasil wawancara dengan kedua wakil kepala madrasah di atas, peneliti berkesimpulan bahwa kepala madrasah belum dapat memaksimalkan kinerja para bawahannya, karena berdasarkan pengakuan di atas, personil, guru, dan staff madrasah hanya bersemangat bekerja ketika ada kegiatan-kegiatan, mungkin kepanitiaan yang ujung-ujungnya memperoleh upah tambahan karena setiap kepanitiaan biasanya ada anggaran dana yang diperoleh sebagai upaya jerih payah pekerjaan yang dijalani selama kegiatan berlangsung.

5. Berfungsi menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain melakukan apa yang dikehendaki pemimpin

²⁴Alwis Karni (Waka Kurikulum MTs.PP.IT), Wawancara, tanggal 26 Juni 2012

²⁵Sumarni, S.Ag (Wakil Sarana dan Prasarana PP. IT), Wawancara, 24 September 2012

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, apakah bapak berfungsi menggerakkan anggota agar secara sadar melakukan apa yang bapak kehendaki ? Dalam hal ini beliau menjawab:

Terus terang, saya kurang bisa mengatakan apakah para guru sadar dan melakukan apa yang dikehendaki pemimpin. Biasanya mereka melakukan pekerjaan mereka dengan penuh kesadaran, tanpa digerakkan pun mereka pasti melakukan *job description* mereka. Kalaupun ada yang mesti digerakkan, misalnya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan keagamaan di sekolah, biasanya para guru melakukan pekerjaan dengan baik, walau pun ada sebahagian kecil yang mangkir dari tugasnya, saya pikir demikian.²⁶

Belum puas dengan jawaban kepala madrasah, peneliti bertanya lebih detail kepada dua orang guru, keduanya mengatakan:

Kalau bicara tentang kesadaran, kita dari dulu sudah sadar dengan tugas-tugas kita, akan tetapi terkadang ada hal lain yang menyebabkan kita seolah-olah lalai dengan kewajiban yang mesti dilakukan. Dan kalau ditanyakan upaya kepala madrasah dalam menggerakkan guru agar dengan penuh kesadaran melakukan semua kewajiban, kayaknya sih tidak ada. Kepala madrasah hanya menginstruksikan saja, tidak ada semacam gerakan membangun. Namun secara umum para guru sudah memenuhi kewajibannya walau pun ada yang terlambat dan tidak disiplin, itu sesuatu yang sudah pasti dialami setiap orang.²⁷

Berdasarkan wawancara dengan kedua guru, peneliti memahami upaya kepala madrasah dalam menggerakkan para guru untuk memenuhi kewajibannya dengan penuh kesadaran belum maksimal, karena kepala sekolah hanya bersifat instruksi saja tanpa pendekatan dan komunikasi ke bawah, sehingga masih ditemukan peneliti kepala madrasah hanya mengedepankan pendekatan *top-down* (pimpinan dan bawahan), padahal

²⁶M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

²⁷Nur (Guru Bahasa Indonesia), Wawancara, tanggal 15 juli 2012 dan Jariyah, Wawancara, tanggal 28 Juli 2012

semestinya ada juga instruksi yang bersifat *bottom-up* (menjalin hubungan ke bawah), yang mengacu kepada sifat-sifat .

b. Kepemimpinan dalam manajemen

1. Pemimpin harus mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai keahlian yang digelutinya

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aanatuth Thalibin, apakah bapak mengawasi dan menilai pekerjaan para guru sesuai keahlian yang digelutinya ? Beliau menjawab:

Sudah tentu demikian, saya selalu menilai guru dari sisi kompetensi keguruannya, tidak mungkin saya menilai mereka seperti saya menilai pegawai atau tata usaha, pegawai atau tata usaha pun takkan saya paksakan dia harus bisa mengajar layaknya guru. Demikian pula guru mata pelajaran yang berbeda satu sama lain, sudah tentu penilaiannya berbeda berdasarkan perbedaan mata pelajaran yang diajarkan.²⁸

Peneliti bertanya kembali, lalu kalau bapak tidak ahli di bidang yang digeluti guru, bagaimana bapak memenejanya, lantas kepala madrasah menjawab:

Semua guru berkecimpung di bidang pendidikan, jadi yang saya nilai kan kompetensi keguruannya, bukan berarti kalau dia mengajar matematika, karena bukan jurusan saya, maka saya tidak bisa menilainya, tetap bisa dinilai secara garis umum.²⁹

Belum puas dengan jawaban tersebut, peneliti mengkonfirmasi dengan wakil kepala, dan menanyakan apakah kepala madrasah bisa memenej setiap guru sesuai dengan keahliannya? Wakil kepala menjawab:

Mungkin yang dimaksudkan kepala madrasah adalah memenej para guru sesuai dengan landasan-landasan keguruan, artinya memenej atau

²⁸M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

²⁹M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

mengawasi kinerja guru secara umum, ada garis-garis kewenangan yang bisa dilakukan kepala madrasah dalam memberikan penilaian kinerja.³⁰

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala, akhirnya peneliti memahami bahwa kewenangan mengawasi dan menilai kinerja guru adalah dalam batas-batas tertentu sebagai layaknya pimpinan.

2. Pemimpin harus mampu membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain, dengan mengembangkan sikap respek dan saling menghargai satu sama lain

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, dan menanyakan bekerja sama dengan relasi mana saja yang sudah pernah dijalin ? Beliau menjawab:

Kita bekerja sama dengan Kementerian Agama Kecamatan dan Kabupaten, bekerja sama dengan orang tua siswa serta perusahaan-perusahaan yang ada di sekitar pesantren.³¹

Untuk keabsahan data, peneliti juga menanyakan kepada wakil kepala madrasah tentang bentuk kerja sama yang dijalin, dalam hal ini wakil kepala menjelaskan:

Kerja sama yang dijalin dengan Kementerian Agama, layaknya ayah dengan anak, kalau ada keluhan tentu kita mengadu kepada kementerian agama, tapi kalau kerja sama dengan orang tua siswa, ya hanya sebatas relasi atau hubungan sekolah dengan siswa dalam peningkatan kualitas hasil belajar. Sedangkan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan, hanya sebatas permintaan bantuan terhadap gedung dan sarana prasarana pesantren.

³⁰Sumarni, S.Ag (Wakil Sarana dan Prasarana PP. IT), Wawancara, 24 Sptember 2012

³¹M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

Belum merasa puas dengan jawaban tersebut, peneliti bertanya lagi, lalu menurut bapak apakah kepala madrasah mampu menjalin kerja sama yang baik dengan perusahaan atau orang tua siswa ? wakil kepala menjawab:

Ya, setahu saya tentu kepala semampunya menjalin kerja sama yang baik dengan semua unsur di atas, dan kerja sama dengan orang tua siswa juga dapat dijalin melalui perpanjangan tangan pesantren, tidak mesti kepala sekolah yang langsung ke lapangan, wakil kepala juga bisa atau para guru.

Mendengar jawaban wakil kepala madrasah yang seolah-olah kelihatan kesulitan dalam menjawab pertanyaan peneliti. Muncul praduga dalam pemikiran peneliti bahwa jalinan kerja sama yang baik dengan perusahaan belum lah optimal, demikian pula halnya dengan pihak orang tua, hal ini didasarkan dengan hasil wawancara peneliti dengan guru, ia menyatakan:

Setahu saya jalinan kerja sama dengan perusahaan tidak ada, karena yang namanya kerja sama harus ada umpan balik (saling menguntungkan kedua belah pihak), menurut saya pihak pesantren saja yang mengajukan proposal pembangunan ke perusahaan-perusahaan, dan biasanya sih dikabulkan oleh perusahaan, dan mereka membantu seadanya. Kalau kerja sama dengan pihak orang tua tidak ada, hanya kerja sama sebatas promosi pesantren kepada orang tua agar memberitahukannya kepada tetangga tentang keberadaan pesantren.³²

3. Pemimpin mampu memberikan solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, dan menanyakan apa saja kendala-kendala yang pernah bapak alami, dan solusi apa yang bapak buat dalam mengatasi kendala yang timbul ? Beliau menjawab:

³²Ustazah Sumarni (salah seorang guru di pondok pesantren), Wawancara, tanggal 30 Juni 2012

Kendala sangat banyak, termasuk dalam upaya pembangunan dan pengembangan pondok pesantren ke depan. Kita masih kekurangan ruangan belajar, ruang labor, computer, sarana olah raga, dan masih banyak lagi. Solusi yang ditempuh, dengan mengajukan kepada yayasan tentang langkah-langkah yang diambil untuk memperoleh dana bantuan dari berbagai pihak.³³

Peneliti bertanya kembali, biasanya pihak yayasan memberikan solusi seperti apa pak? Beliau menjawab:

Kita akan membuat proposal pengajuan dana dan menyuruh saya untuk membuat deskripsi pembangunan yang akan diajukan ke perusahaan-perusahaan, termasuk ke RAPP dan perusahaan lain. Kita juga akan mengajukan ke Kementerian Agama, bahkan ke orang tua siswa yang dianggap mampu dalam ekonomi.³⁴

Belum puas dengan jawaban kepala madrasah, peneliti mewawancarai wakil kepala madrasah, dan menanyakan kendala apa saja yang sering dialami kepala madrasah dan bagaimana ia mengatasi masalah tersebut, beliau menyebutkan:

Kendala yang dialami dalam memenej pesantren khususnya Madrasah Tsanawiyah biasanya dalam penggalangan dana pembangunan terhadap orang tua santri yang terkadang terjadi pro kontra, dan solusinya biasanya akan dimusyawarahkan kembali melalui majlis guru.³⁵

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala di atas, peneliti memahami bahwa kendala-kendala atau persoalan yang dialami oleh kepala madrasah biasanya dapat teratasi ketika dimusyawarahkan dalam majlis guru, walaupun ada kendala yang membutuhkan pemikiran yang agak lama, akan berakhir dengan sebuah keputusan.

³³M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

³⁴M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

³⁵Alwis Karni (Waka Kurikulum MTs.PP.IT), Wawancara, tanggal 26 Juni 2012

c. Pendekatan Kepemimpinan yang Efektif

- 1) Pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aanatuth Thalibin, dan menanyakan apakah selama masa kepemimpinan bapak, kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, dan tempat tinggal bawahan/guru terpenuhi ? Beliau menjawab:

Selama kepemimpinan saya, tentu kebutuhan-kebutuhan seperti sandang, pangan, kesehatan, dan semuanya itu dipenuhi secara maksimal. Para guru yang mengajar juga telah diberikan insentif setiap bulan, saya pikir gaji yang diperoleh sudah dapat memenuhi kebutuhan sandang dan pangan. Dan saya yakin apa yang telah diberikan masih kurang memadai, dan terus terang apa yang diberikan juga belum dapat memenuhi semua keinginan para guru, maklumlah keadaan pesantren kita juga baru seperti ini.³⁶

Berdasarkan jawaban pimpinan di atas, peneliti memahami bahwa pada hakikatnya pimpinan belum dapat memenuhi semua kebutuhan para guru, terutama aspek motivasi, kesehatan, apalagi rekreasi. Kepala sekolah hanya menjawab sekedar saja bahkan mengakui bahwa gaji yang diberikan masih kurang memadai karena keberadaan sekolah yang juga masih memperhatikan. Maka kesimpulan peneliti, sebenarnya kepala sekolah belum mampu menjalankan aspek pendekatan kepemimpinan yang efektif sebagaimana pertanyaan yang diajukan.

³⁶M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

Hal ini didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan seseorang, yang menyatakan bahwa:

Kebutuhan para guru di sekolah tentu tidak dapat memenuhi semua yang diinginkan, maka para guru (tetap/tidak tetap/honore) mereka juga harus bekerja di luar untuk memenuhi semua kebutuhan sandang, papan, rekreasi, dan semua kebutuhan yang lain, termasuk kesehatan dan penunjang lain. Dan tentunya sekolah juga tidak akan mampu menyediakan semua itu, kecuali guru sendiri yang berusaha maksimal di dalam atau di luar pondok pesantren.³⁷

Hal ini juga diakui oleh wakil kepala madrasah, dengan menyebutkan:

Tidak mungkinlah semua kebutuhan guru di pesantren kita bisa terpenuhi dengan memuaskan, tentu ada saja ketidakpuasan terhadap honor atau gaji yang diperoleh.³⁸

Dari jawaban wakil kepala tersebut, jelas sekali bahwa kepemimpinan kepala belum dapat sepenuhnya mensejahterakan para guru, hal ini menurut peneliti adalah wajar karena gaji guru di sekolah swasta apalagi guru masih honor tidak mungkin mengharapkan banyak kesejahteraan di pondok pesantren.

- 2) Pemimpin yang anggotanya dapat merasakan terjalinnya interaksi antar personil untuk mencapai hasil yang ditentukan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, dan menanyakan bagaimana bentuk jalinan interaksi yang bapak lakukan antar personil untuk mencapai hasil yang ditentukan ? Beliau menjawab:

³⁷Jariyah, Wawancara, (bendahara Madrasah), 28 Juli 2012

³⁸Alwis Karni (Waka Kurikulum MTs.PP.IT), Wawancara, tanggal 26 Juni 2012

Selama saya menjabat, saya selalu berkonsultasi dengan para wakil kepala sekolah, dan menyarankan kepada mereka untuk menjalin interaksi yang baik dengan sesama guru. Bentuk jalinan tentu melalui rapat-rapat pimpinan dan guru dalam merumuskan proses pembelajaran yang efektif setiap semester dan juga rapat tahunan. Kita juga membuat agenda social yang mungkin dapat menjalin interaksi antara kita menjadi erat.³⁹

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah untuk membandingkan data yang diperoleh, wakil kepala madrasah mengemukakan:

Memang bapak kepala madrasah menyarankan kepada kita untuk menjalin interaksi yang baik dengan sesama guru, dan itu sudah kita lakukan setiap hari tanpa diprogramkan, karena pada hakikatnya setiap sebaga senasib dan seperjuangan tentu dalam benak pikiran saya, antara guru sudah memiliki solidaritas kebersamaan, apakah kebersamaan itu sudah mencapai puncaknya atau belum, ini yang masih perlu dipertanyakan.⁴⁰

Mendengar jawaban wakil kepala sekolah, peneliti melanjutkan wawancara dengan guru, dan menanyakan apakah bapak selama mengajar di madrasah, telah merasakan terjalinnya interaksi antar personil, dia mengemukakan:

Tidak dapat dipungkiri, siapapun orangnya yang pernah mengajar di pesantren, tentu merasakan interkasi atau jalinan antar personil, akan tetapi dapat juga dilihat apakah jalinan itu sudah bagus atau tidak, tentu berpulang kembali kepada adanya para guru yang silih berganti masuk ke pesantren, sehingga pergantian guru hampir selalu ada setiap semester, bahkan menyebabkan terkadang susah menyusun kurikulum/pembagian mata pelajaran karena terkadang ada guru yang berhenti. Menurut saya ini juga disebabkan jalinan kebersamaan itu tadi belum terlaksana baik, itu mungkin yang dapat saya jawab.⁴¹

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah serta guru di atas, peneliti melihat pandangan dan persepsi yang sama di antara keduanya,

³⁹M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 23 April 2012

⁴⁰Alwis Karni (Waka Kurikulum MTs.PP.IT), Wawancara, tanggal 26 Juni 2012

⁴¹Sri Henni Marni (Guru PKN, Sosiologi), Wawancara, 28 Juni 2012

dimana keduanya menurut peneliti sepakat mengatakan bahwa jalinan kebersamaan itu masih kurang dan belum maksimal, ini terbukti dari silih bergantinya para guru yang keluar dan masuk untuk mengabdikan ilmunya di pesantren, ini juga terkait dengan faktor kesejahteraan .

3) Pemimpin yang anggotanya dapat merasakan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, dan menanyakan bagaimana anda memimpin para guru agar dapat merasakan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja? Beliau menjawab:

Kepuasan kerja guru akan tercapai ketika dia mengabdikan ilmu pengetahuannya sesuai bidangnya, ditambah dengan rekan kerja seprofesi di sekolah yang akan selalu bertemu dalam rangka meningkatkan kinerja kependidikan secara bersama. Guru juga akan merasakan kepuasan kerja tatkala ia diberi posisi yang sesuai dengan kemampuannya dan tentunya berdasarkan persetujuan majlis guru.⁴²

Peneliti belum puas dengan jawaban kepala madrasah, dan bertanya kepada salah seorang guru, apakah bapak merasakan kepemimpinan kepala madrasah dapat dirasakan guru dan mendatangkan kepuasan kerja bagi guru, dia menjawab:

Inisiatif kepala madrasah untuk memuaskan kerja para guru mungkin ada, tetapi inisiatif itu jarang sekali terjadi, karena dari aspek kesejahteraan saja, hanya orang yang berkedudukan yang dapat memperoleh gaji lebih sedangkan sebagai tenaga guru hanya sebatas kepuasan gaji semata, dan kalau pun ada dana-dana tak terduga atau

⁴²M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 27 Mei 2012

upah dari kegiatan kepanitiaan, itu biasanya tidak seberapa dan tidak dapat mendatangkan kepuasan.⁴³

Peneliti juga mewawancarai guru lain, bagaimana tanggapan ibu tentang kepuasan di pesantren ditinjau dari keuangan yang diperoleh, ia menyebutkan:

Kita tidak perlu berharap banyak, cukuplah kita beramal dan mengabdikan ilmu, asal kita bisa senang, maka itu adalah sesuatu kepuasan, kalau kepuasan dari aspek materi, apalagi inisiatif kepala dalam kesejahteraan, ada sih ada, tapi tidak perlu dijadikan patokan kepuasan.⁴⁴

Berdasarkan kedua wawancara dengan guru tersebut, peneliti memahami bahwa secara umum guru belum bisa terpuaskan oleh inisiatif-inisiatif kepala madrasah, karena inisiatif-inisiatif itu pun adalah berdasarkan kerja kepanitiaan yang bayarannya pun tidak sebesar yang diinginkan, namun karena panggilan tugas, para guru tentu tetap melaksanakannya karena kepatuhan terhadap instusi atau lembaga tempat pengabdikan ilmu.

d. Pendekatan Komunikasi Kepemimpinan

- i. Pemimpin harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, pelajar dan kepala komunitas yang lebih luas.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, dan menanyakan apakah beliau juga mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, pelajar ? Beliau menjawab:

⁴³Drs. Syarkawi Idrus (Guru SKI, Hadits), Wawancara, 28 Juni 2012

⁴⁴Sri Henni Marni (Guru PKN, Sosiologi), Wawancara, 28 Juni 2012

Ya, kita selalu mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada staf dan pelajar sesuai dengan visi dan misi pesantren. Para guru juga berkewajiban menyampaikan nilai-nilai tersebut kepada para siswa, dan siswa pun sudah tahu dan maklum akan nilai-nilai yang mesti dianut di pondok pesantren ini.⁴⁵

Peneliti juga mewawancarai guru dan menanyakan perihal kepemimpinan kepala madrasah tentang pengkomunikasian nilai-nilai institusi kepada staf dan pelajar, dalam hal ini guru menjawab:

Sosialisasi pengkomunikasian nilai-nilai institusi memang diinstruksikan oleh kepala madrasah, berupa aturan-aturan dan etika berbusana muslim dan muslimah misalnya, ini selalu dijelaskan dan disinggung-singgung oleh kepala, menurut saya komunikasi nilai-nilai ini sudah berjalan lama dan dapat diterapkan.⁴⁶

Dari hasil wawancara dengan guru di atas, dipahami bahwa kepala madrasah telah mampu mengkomunikasikan nilai-nilai institusioanl secara baik dan tertanam di hati pelajar dan para staf.

- ii. Pemimpin harus mendorong inovasi di antara staff nya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aanatuth Thalibin, dan menanyakan apakah pemimpin mendorong inovasi di antara staff dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul? Dalam hal ini beliau menjawab:

Sebagai salah satu pimpinan di Pondok Pesantren I'aanatuth Thalibiin, saya selalu mendorong guru untuk berkreasi dan menciptakan inovasi-inovasi yang sesuai dengan materi pelajaran yang diajarkan, demikian juga kepada staff, mereka diberi dorongan untuk membuat sesuatu yang bisa mendatangkan perubahan. Namun walau pun staff diberi dorongan,

⁴⁵M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 27 Mei 2012

⁴⁶Sri Henni Marni (Guru PKN, Sosiologi), Wawancara, 28 Juni 2012

terkadang motivasi yang diberikan tidak selalu langsung mendobrak mereka, karena staff kita juga keahliannya terbatas.⁴⁷

Dari jawaban pimpinan tersebut peneliti memahami bahwa para staff di pesantren yang ia pimpin belum memiliki kemampuan/skill yang mampu berkreasi sempurna, sehingga dari jawaban pimpinan, peneliti berkesimpulan bahwa inovasi-inovasi yang sifatnya mendorong kinerja dan kreativitas staff jarang terlihat, hanya semata-mata kreasi di seputar pelaksanaan tugas-tugas harian dan tugas-tugas kepanitiaan dalam sekolah, seperti panitia peringatan hari-hari besar Islam, panitia qurban, atau kepanitiaan dalam ujian yang setiap semester diadakan.

- iii. Pemimpin harus bisa menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas di antara siswa, orang tua, guru, dan staff organisasi

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin, dan menanyakan apakah bapak juga menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas di antara siswa, orang tua, guru, dan staff organisasi ? Beliau menjawab:

Sudah pasti, komunitas yang diwadahi oleh Komite sekolah kan sudah ada, komite inilah yang bertugas mewadahi dan menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas antara siswa, orang tua, guru, dan staff organisasi. Kita juga punya hubungan yang baik dengan semua orang tua, dalam rapat-rapat komite sekolah, biasanya kebersamaan dan kehendak semua orang tua, siswa dan guru/staff akan selalu kita jembatani menuju yang terbaik bagi pesantren di masa depan.⁴⁸

⁴⁷M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 27 Mei 2012

⁴⁸M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 27 Mei 2012

Hasil wawancara peneliti dengan wakil kepala madrasah juga mengemukakan hal senada dengan kepala, ia mengatakan:

Jalanan komunitas antara siswa, orang tua, guru, dan staff organisasi selama ini sudah bagus, demikian pula kerja sama sudah dijalin secara baik. Pelajar merasa betah di pesantren, orang tua juga yakin anak-anaknya bisa dititip di pesantren serta staff juga merasa nyaman dengan kondisi dan suasana pondok yang diterapkan nilai-nilai Islam sesuai ajaran Sunnah nabi.⁴⁹

Dari wawancara ini, peneliti berkesimpulan bahwa jalinan kerja sama dan perasaan komunitas di antara siswa, staff dan orang tua setahap demi setaha[terus dibina dan mendapat sambutan yang baik. Dengan demikian menurut pandangan peneliti, aspek ini kepala madrasah telah mampu menjadi figure pemimpin yang bisa menaungi perasaan dan kenyamanan, khususnya bagi santri.

- iv. Pemimpin harus bisa menciptakan rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan yang kuat, intensitas, dan antusiasme

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibiin menanyakan apakah beliau juga menciptakan rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan yang kuat, intensitas dan antusiasme, dalam hal ini beliau menjawab:

Rasa kebersamaan selalu ditanamkan dalam setiap agenda pertemuan, keinginan yang kuat untuk mengembangkan kualitas lulusan pesantren di masa akan datang.⁵⁰

⁴⁹Sumarni, S.Ag (Wakil Sarana dan Prasarana PP. IT), Wawancara, 24 Sptember 2012

⁵⁰M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 27 Mei 2012

Belum puas dengan jawaban tersebut, peneliti bertanya kembali, kira-kira rasa kebersamaan seperti apa lagi yang bapak jalankan agar para guru merasa memiliki pesantren dan antusias dengan peningkatan kualitas siswa di masa akan datang. Kepala MTs I'aaanath Thalibin mengatakan:

Rasa kebersamaan itu bisa dipupuk dengan melibatkan semua guru dan staff dalam acara-acara keagamaan serta kepanitiaan kegiatan-kegiatan yang ada di pesantren. Ini sudah dilakukan sejak dahulu hingga kini.⁵¹

Peneliti juga membandingkan hasil wawancara ini dengan mewawancarai beberapa guru dan menanyakan apakah kepala dapat menciptakan rasa kebersamaan secara keseluruhan, secara umum guru menjawab:

Rasa kebersamaan bisa terjalin dengan sendirinya, di samping ada intruksi pimpinan, tetapi kebersamaan itu bisa juga pudar tatkala ada sesuatu yang mengganjal bagi sebahagian guru.⁵²

Belum puas dengan jawaban tersebut, peneliti menanyakan kembali kepada guru lain, kebersamaan bisa pudar sendiri, maksudnya bagaimana bu, dia menjawab:

Ya, siklus hidup itu tidak selamanya indah, artinya ada saja terkadang masalah dan problem yang terbawa, sehingga kebersamaan dan semangat antusiasme yang sama pun bisa saja tidak tahan lama, bahkan pupus di jalan, ini mungkin yang bisa saya maksudkan.⁵³

Mendengar jawaban tersebut, peneliti bisa memahami bahwa usaha kepala madrasah untuk menjalin kebersamaan dan antusiasme itu sudah ada,

⁵¹M. Zuhdi, S.Pd.I, Wawancara, tanggal 27 Mei 2012

⁵²Siti Asyiah (Guru Bidang Studi Alquran Hadist), Wawancara Pribadi, tanggal 28 Juni 2012

⁵³Sri Henni Marni (Guru PKN, Sosiologi), Wawancara, 28 Juni 2012

namun perlu adanya peningkatan hubungan komunikasi melalui program – program sekolah yang sifatnya sosial.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan di Pondok Pesantren.

1) Gaya kepemimpinan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala MTs I'aaanath Thalibin dan menanyakan apa saja faktor yang mempengaruhi kepemimpinan bapak? Beliau mengemukakan bahwa:

Guru kurang peduli terhadap pelaksanaan program sekolah karena mereka kurang mau bekerja sama dalam melaksanakan program madrasah.

Kemudian peneliti menanyakan mengapa guru tidak peduli, beliau menjawab :

Salah satu faktor karena guru kurang rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap madrasah. Banyak yang masih perlu dibina mental kinerjanya, ditingkatkan loyalitasnya.

Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada beberapa orang guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, dengan hasil wawancara berikut ini:

Kadang keputusan diambil secara sepihak oleh kepala sekolah dalam rapat-rapat dinas, lain waktu guru diberi kesempatan memunculkan ide namun para guru yang tidak ada inisiatif untuk menyampaikan ide. Lebih sering kami melaksanakan tugas tanpa kami tahu bagaimana cara menghasilkan proses yang baik.⁵⁴

2) Kerjasama antara pimpinan dan anggota

⁵⁴ Siti Asia, wawancara, tgl 23 september 2012

Selanjutnya peneliti bertanya tentang cara yang dikembangkan kepala sekolah dalam rangka mengeratkan hubungan antara guru dan pimpinan, beliau menjawab:

Saya selalu mengadakan sharing ide dalam rapat-rapat dinas sekolah, namun hanyasedikit guru yang mau merespon ide saya. Saya kurang suka mengadakan kegiatan-kegiatan diluar jam dinas.

Pertanyaan ini peneliti lanjutkan kepada guru tentang bagaimana trik pimpinan membina kerja sama antara pimpinan dan anggota, salah seorang guru menjawab:

Belum ada terobosan baru yang diberikan kepada kami dalam upaya mengeratkan kerja sama antar guru dan pimpinan, kalau antara guru saja sudah ada dalam MGMP guru tapi kalau dengan pimpinan sepertinya belum ada. Paling komunikasi terbina lewat forum rapat-rapat kerja saja.⁵⁵

Kemudian disambung lagi dengan salah seorang guru, dengan mengatakan :

Kadang ada juga kami ingin kelihatan kompak dalam mengerjakan tugas dan sekarang kami ingin mengusulkan ada momen-momen yang terbina antara pimpinan dengan anggota, misalnya wirid bulanan atau lainnya.⁵⁶

3) Peningkatan life Skill bagi para guru

Ketika ditanya tentang apakah bapak/ibu selalu diarahkan pimpinan untuk melakukan tugas-tugas tanpa menumbuhkan motivasi bapak ibu untuk melakukan tugas, salah seorang guru menjawab:

⁵⁵ Nurdin, wawancara, tgl 20 Agustus 2012

⁵⁶ Syarkawi, wawancara, tgl 20 agustus 2012

Kami selalu dituntut untuk melaksanakan tugas secara optimal namun bagaimana agar tugas itu bisa terlaksana dengan baik diserahkan kepada kami sendiri caranya, hanya pengarahan tentang job kerja saja bukan teknis pelaksanaan. Dengan waktu yang sangat terbatas kadang kami kewalahan juga untuk menyelesaikannya. Ini selalu terjadi di setiap awal tahun ajaran baru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran dan lainnya.⁵⁷

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang apakah pimpinan ada melatih anggotanya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembankan kepada mereka, kepala sekolah menjawab:

Menurut saya, saya sudah cukup mengarahkan mereka dalam melaksanakan tugas yang mereka emban agar lebih optimal, agar tidak ada yang melalaikan tugasnya. Namun dilapangan masih ada guru yang tidak mengerjakan tugas sesuai dengan arahan saya.

Selanjutnya peneliti bertanya kepada salah seorang bapak guru tentang bagaimana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru, beliau mengemukakan :

⁵⁷ Pak Zaimun, Pengasuh pondok Pesantren I' anatuth Thalibin dan sebagai guru Tauhid, wawancara tgl. 8 agustus 2012.

Memang tugas yang diberikan itu jelas, namun skill kami untuk melaksanakan tugas itu sangat terbatas, sehingga kadang kami perlu penyegaran dengan adanya pelatihan-pelatihan untuk menambah wawasan kami. Pernah juga ada undangan pelatihan tapi hanya guru-guru tertentu yang bisa mengikuti karena keterbatasan dana.⁵⁸

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan tersebut, peneliti menemukan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan di Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin, khususnya di Madrasah Tsanawiyah yaitu: faktor gaya kepemimpinan kepala madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin yang cenderung bersifat situasional. Sehingga masih kurang tegas dalam pengorganisasian tugas dan kurang mampu mempengaruhi dan meningkatkan motivasi pendidik khususnya untuk menunjukkan kinerja yang optimal dalam upaya mewujudkan visi sekolah, sehingga kurang terjalin kerja sama antara pimpinan dan guru serta perlunya peningkatan pengembangan kecakapan (*life skill*) guru, sehingga kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren I'aaanath Thalibin belum terlihat maksimal dalam upaya-upayanya mencari terobosan agar output/lulusan pesantren bisa mendapat perhatian khusus oleh masyarakat pada umumnya.

C. Pembahasan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan rangkaian yang tak dapat dipisahkan. Dalam menyelenggarakan suatu sekolah faktor kepemimpinan lebih memfokuskan kepada peran kepala sekolah dalam memberikan motivasi

⁵⁸ Awis Qarni, Tarikh Islam, Wawancara, tgl. 8 Agustus 2012.

kepada staf agar mereka terus semangat bekerja dan dapat menghasilkan karya yang bermutu. Melakukan inovasi-inovasi dalam bidang pendidikan. Keputusan yang diambil oleh pihak pimpinan hendaklah selalu dikomunikasikan (shared vision and goals) kepada seluruh lapisan komponen sekolah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki (sense of belonging), sehingga mempunyai komitmen yang sama diantara personel dalam mewujudkan visi dan tujuan sekolah.

Pengelolaan sebuah lembaga pendidikan khususnya pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin yang memiliki kharismatik, namun mempunyai wawasan yang visioner, mampu mengembangkan budaya organisasi yang baik di sekolah. Menurut penulis, tidak ada gaya kepemimpinan yang paling ideal yang bisa diterapkan. Semua gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Seorang kepala sekolah bisa menerapkan sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan. Karena peran kepala sekolah salah satunya adalah sebagai agent of change.

Dari hasil observasi ditemukan bahwa pondok pesantren ini belum memiliki sebuah visi yang betul-betul ingin diwujudkan dan misi yang mendukung terwujudnya visi dalam proses. Secara konsep sudah ada namun secara pelaksanaan program yang dibuat oleh sekolah belum mencerminkan ke arah maksimal terwujudnya visi dan misi tersebut.

Output sekolah tidak hanya diukur oleh lulusan yang telah dihasilkan oleh pihak sekolah, namun pada umumnya diukur dari tingkat kinerja. Artinya Kinerja sekolah bukan semata-mata kinerja siswa yang belajar, tetapi kinerja seluruh komponen system, artinya kinerja sekolah merupakan pencapaian prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan. Sehingga kualitas sekolah dapat tercermin dalam kepuasan pelanggan, adanya partisipasi aktif manajemen dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus, dan adanya pemahaman setiap individu sekolah dan stakeholders untuk merealisasikan visi dan misi sekolah yang ditetapkan bersama.

Dalam kajian system pendidikan, diberlakukannya School based management diharapkan dapat memperbaiki efisiensi internal pendidikan melalui inovasi-inovasi manajemen dan pengajaran . Diantaranya pihak sekolah perlu membentuk Dewan sekolah, diterapkannya kurikulum berbasis kompetensi, Broad based education dan life skills education. Dengan demikian pondok pesantren perlu melakukan pembaharuan dan peningkatan dari beberapa aspek ini.

Sekolah sebagai tempat belajar hendaknya mampu memberikan layanan pembelajaran yang menumbuhkan minat dan motivasi siswa untuk mengembangkan ide dan mendorong prakarsa, motivasi, dan tanggung jawab siswa agar mau belajar sepanjang hayat. Sekolah yang efektif akan membawa organisasi sekolah yang sehat dengan melakukan proses belajar mengajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa dengan tingkat hasil belajar yang tinggi.

Hal yang mendukung terciptanya sekolah yang efektif antara lain : Sekolah tersebut dibutuhkan kehadirannya oleh masyarakat, adanya kebijakan pendidikan yang mendukung system pendidikan, adanya kepemimpinan yang kuat, visi sekolah yang jelas, sumber daya pendidikan yang cukup, guru yang berkualitas dan perilaku siswa yang positif. dalam proses didukung oleh pengorganisasian kurikulum yang tepat sasaran dan tujuannya serta proses belajar mengajar yang menyenangkan (funny) sehingga hasil belajar siswa dapat mencapai standar kompetensi penguasaan akademik.

Disamping itu kepala sekolah beserta para guru hendaklah mengembangkan iklim kerja yang berprinsip share, care, dan fair. Ketersediaan keuangan sebagai sumber fisik bagi kesejahteraan personel dan moralitas personel yang berkualitas juga harus menjadi perhatian kepala sekolah Karena bila kualitas kehidupan kerja terjamin maka kebutuhan personel terhadap prestasi kerja juga akan tinggi. Sehingga muncul semangat bahwa pekerjaan ini penting. Seorang pemimpin yang “memperhatikan “hati” para stafnya akan menghasilkan kepemimpinan yang dihormati oleh stafnya dan akan mampu membangun sekolah yang unggul kedepannya.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

1. Kepemimpinan di Pondok Pesantren

Kepemimpinan di Pondok Pesantren khususnya Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren I'aanatuth Thalibiin, dapat disimpulkan bahwa figur kepemimpinan kepala madrasah belum mampu membangkitkan kepercayaan dan loyalitas yang maksimal, dilihat dari keterampilan manajemen pimpinan terhadap guru untuk optimal dalam pelaksanaan tugas, belum maksimal dalam memenuhi kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, dan tempat tinggal serta dalam membina interaksi antar personil sekolah dan sehingga belum mampu menciptakan kepuasan kerja bagi para anggotanya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Di Pondok Pesantren

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan para guru maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang selalu tampak adalah cenderung bersifat situasional. Tampak dalam upaya sudah memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide kepada guru walaupun masih belum maksimal ditanggapi oleh para guru, karena kurangnya program

untuk mengembangkan kecakapan (*life skill*) para guru sehingga sangat berpengaruh pada perkembangan Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibin.

B. Saran-saran

1. Kepada Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren I'aaatuth Thalibiin, agar meningkatkan kinerjanya dalam aspek kepemimpinan dengan memenuhi beberapa kriteria kepemimpinan yang efektif.
2. Kepada para guru, staff dan personil madrasah, komite madrasah termasuk yayasan, agar menjalin kerja sama yang baik dan saling membangun dalam meningkatkan kemajuan pondok pesantren I'aaatuth Thalibiin.
3. Kepada pihak yayasan agar mengedepankan prinsip kebersamaan dalam membina kepemimpinan dan figur ideal yang diandalkan untuk memimpin pesantren di masa akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2003, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara
- _____, 1998, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Sistem*, Jakarta. Rineka Cipta.
- Aly, Abdullah, 2011, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bafadal, Ibrahim, 2009, *Memahami Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabetha,
- _____, 2008, *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bungin, Burhan, 2006, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Corbin, Juliet dan Strauss, Anselm, 2003, *Basic Of Qualitative Reseach atau Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, terj. Muhammad Shodiq dan Imam muttaqien, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan, 2010, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Damopolii, Muljono, 2011, *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*, Jakarta: Rajawali Pers, Cet. Ke 1.
- Edward Sallis, 2008, *Total Quality Management in education Manajemen Mutu pendidikan*, Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi, Yogyakarta: Ircisod
- Emzir, 2010, *metodologi Penelitian Pendidikan kuantitatif dan Kualitatif*, Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Faisal, Sanafiah, 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Fattah, Nanang, 2012, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Remaja RosdaKarya
- Handoko, Hani, 2006, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- Hamalik, Oemar, 1992, *Administrasi dan Supervisi, Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Mandar Maju.
- Hamdani, Djaswidi, Al, 2005, *Pengembangan Kepemimpinan Transformasional pada lembaga Pendidikan Islam*, Bandung: Nuansa Aulia.
- Hasibuan S.P, Malayu, H, 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Hendrawan, Sanerya, 2009, *Spiritual Management*, Bandung: Mizan.
- Idris, Jamaludin, 2005, *Analisis Kritis Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Suluh Press.
- Irawan, Prasetya, 1994, *Analisa Data Kualitatif*, Bandung: Gramedia.
- Kebudayaan, Pendidikan dan Departemen, 1993, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, edisi kedua, cet.II.Jakarta : Balai Pustaka.
- Komariah, Aan, dan Engkoswara, 2010, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Mapendais Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Riau, 2009, *Kumpulan Regulasi Pendidikan Republik Indonesia*.
- Moeleong, Lexy, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT.Rosda Karya.
- Muhaimin, dkk, 2009, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Muhajir, Noeng, 1996, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta ; Rake Sarasin, cet.7
- Mulyana, Deddy, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E, 2009, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Panggabean, S., Mutiara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor : Ghalia Indonesia.

- Prabowo, Listyo sugeng dan Suti`ah, Muhaimin, 2008, *Manajemen Pendidikan Apilikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Syafaruddin, 2008, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Salim, Peter dan Salim, Yenny, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Modern English Press.
- Saefullah, Kurniawan, dan Tisnawati,Ernie, Sule, 2005, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Kencana.
- Sagala, Syaiful, 2008, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta.
- Shofan, Moh., 2004, *Pendidikan Berparadigma Profetik*, Yogyakarta : IRCISoD,
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan RD*, Bandung: Alfabeta , cet. 11.
- Sukmadinata, Syaodih, Nana, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung : Rosda Karya.
- Thoha, Miftah, 2006, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Pers
- Tilomi, A. Arfan, Masaong, Abd Kadim, 2011, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, Bandung : Alfabeta.
- Tilaar R., A. H, 1994, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Tobroni dan Suprayogo, Imam, 2001, *Metodologi Penelitian Sosial- Agama* , Bandung: PT.Rosda Karya.
- Triatna Cepi, dan komariah Aan, 2008, *Visionary Leadership*, Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Umar Husein, 2008, *Riset Sumber daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Cet.Kedelapan.

Yusuf, Suhendra, Hayat, Bahrul, 2010, *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara

Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta.

Wibowo, 2008, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Winardi, 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.

Winarsih, Septi, Atik dan Ratminto, 2010, *Manajemen Pelayanan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, cet.kedelapan.